



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti podniku  
Evaluation of a Company Performance

Student: Bc. Klára Trávníková

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Němčík

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně. Přílohy 1 a 2, dané mi k dispozici, jsem samostatně doplnila.“

V Ostravě dne 30.4.2010

Podpis:

„Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petru Němčíkovi za odbornou pomoc, věnovaný čas a cenné rady, které mi byly velkým přínosem při zpracování diplomové práce. Také bych chtěla poděkovat vedoucímu ekonomického úseku Ing. Patriku Klabanovi a referentovi pro obchod a marketing Ing. Elišce Blahové společnosti TESPRA HODONÍN, s. r. o. za poskytnutí informací a ochotu.“

# Obsah

1	Úvod .....	1
2	Teoreticko metodologická část .....	3
2.1	Hodnocení výkonnosti podniku .....	3
2.2	Přístupy k měření výkonnosti podniku .....	3
2.2.1	Tradiční přístup .....	3
2.2.2	Moderní přístup .....	5
2.2.3	Komplexní přístup .....	5
2.3	Finanční analýza .....	6
2.3.1	Cíl a účel finanční analýzy .....	6
2.3.2	Uživatelé finanční analýzy .....	7
2.3.3	Zdroje informací pro finanční analýzu .....	9
2.3.4	Členění elementárních metod finanční analýzy .....	13
2.4	Balanced Scorecard .....	23
2.4.1	Definice strategických cílů v Balanced Scorecard .....	23
2.4.2	Kauzální vztahy .....	25
2.5	Podnikatelské prostředí .....	25
2.5.1	Porterova analýza konkurenčních sil .....	26
2.5.2	SWOT analýza .....	27
3	Analytická část .....	28
3.1	Představení společnosti .....	28
3.2	Hodnocení finanční výkonnosti .....	31
3.2.1	Analýza absolutních ukazatelů .....	31
3.2.2	Rozdílové ukazatele .....	37
3.2.3	Poměrová analýza .....	37
3.2.4	Analýza soustav ukazatelů .....	42
3.3	Hodnocení komplexní výkonnosti podniku .....	43
3.3.1	Balanced Scorecard .....	43
3.4	Analýza okolí podniku .....	46
3.4.1	Porterova analýza konkurenčních sil .....	46
3.4.2	SWOT analýza .....	49
4	Zhodnocení výsledků .....	53
4.1	Shrnutí výsledků .....	53

4.2	Oblasti možného zlepšení.....	55
5	Závěr.....	58
Seznam použité literatury		
Seznam zkratk		
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce		
Seznam vzorců		
Seznam obrázků		
Seznam grafů		
Seznam příloh		

# 1 Úvod

Primárním cílem většiny obchodních společností je zhodnocovat vlastníky vložené prostředky do podnikání a od tohoto odvozený cíl – maximalizace hodnoty podniku. Je však taková firma skutečně výkonná? Co znamená výkonnost? Je to maximální zisk? Podíl na trhu? Image? Spokojení zákazníci? Tyto otázky si klade stále více firem.

Úspěšné firmy v dnešním dynamickém prostředí musí splňovat nejen požadavky vlastníků firmy, ale vzhledem k rostoucí síle konkurence klást stále větší důraz na požadavky všech zainteresovaných stran podniku a nalézt kompromis mezi jejich přáními. V současné době, době hospodářské krize, je primární cíl firem ohrožen a často je nahrazen cílem udržení se na trhu. Na významu tak získávají nejen tradiční nástroje hodnocení podniku, které hodnotí výkonnost po finanční stránce, ale také přístupy zaměřené na hodnocení komplexní výkonnosti, opírající se také o nefinanční ukazatele. Nastává boj o zákazníka.

V době finanční krize se firmy snaží snížit firemní náklady, kde to jen lze. Management se více zaměřuje na řízení nákladů. Jedním ze zdrojů informací pro přijímání rozhodnutí v této oblasti je finanční analýza, která je významnou součástí podnikového řízení. Znalost finanční analýzy patří k základním dovednostem každého finančního manažera, představuje každodenní součást jeho práce. Žádná firma se bez rozboru finanční situace neobejde. Všem finančním jevům však předchází jevy nefinanční. Není možné, aby firma dosahovala maximálního zisku, pokud nebude mít spokojené zákazníky nebo nebude vyrábět kvalitní a funkční produkty. Proto je nutné hodnotit výkonnost podniku komplexně, k čemuž slouží nástroje jako Balanced Scorecard nebo model EFQM.

Cílem diplomové práce je zhodnotit výkonnost podniku jak pomocí finančních tak i nefinančních ukazatelů a to tak, že nejprve bude diagnostikováno finanční zdraví podniku a poté provedeno komplexní hodnocení výkonnosti. Bude také zohledněn vliv vnějšího prostředí na podnik. Na základě těchto analýz bude upozorněno na problémové oblasti a budou navržena nápravná opatření.

Diplomová práce je strukturována do tří hlavních částí. V první teoretické části jsou vymezena teoretická východiska hodnocení výkonnosti podniku a uvedeny vzorce a metody, které jsou následně využity v analytické části. V analytické části je nejprve představen podnik, jehož výkonnost je hodnocena. Následně je provedena analýza s využitím tradičního

a komplexního přístupu k hodnocení výkonnosti podniku. Nejdůležitější výsledky a vymezené problémové oblasti, včetně návrhů nápravných opatření, jsou obsahem závěrečné části.

V rámci tradičního přístupu k hodnocení výkonnosti podniku jsou využity elementární metody finanční analýzy. Pro pochopení základních ekonomických souvislostí je provedena analýza absolutních ukazatelů, pro konkrétnější rozbor finanční situace jsou využity poměrové a rozdílové ukazatele a následně diagnostikováno finanční zdraví podniku pomocí soustavy ukazatelů. Pro komplexní hodnocení výkonnosti podniku je zvolena metoda Balanced Scorecard, která hodnotí výkonnost ze čtyř základních perspektiv – finanční, zákaznické, procesní a perspektivy učení se a růstu (lidé). Vliv prostředí na podnik je hodnocen z hlediska konkurence s využitím Porterovy teorie konkurenčních sil. Na základě provedených analýz a interview s vedením společnosti je sestavena SWOT analýza, která je východiskem pro zhodnocení výsledků a vytyčení problémových oblastí.



## **2 Teoreticko metodologická část**

### **2.1 Hodnocení výkonnosti podniku**

Výkonnost podniku je nejčastěji vymezena jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do podnikatelských aktivit. Podnikovou výkonnost lze hodnotit podle Šuláka ze tří hledisek: [12]

- **Zákaznické hledisko**

Zákazník hodnotí, zda je firma schopna nabídnout produkty či služby, které uspokojí jeho potřeby v požadovaném čase a při ceně, kterou je schopen a ochoten zaplatit. Základními měřítky jsou cena, kvalita a dodací lhůta.

- **Manažerské hledisko**

Odměňování manažerů je velmi často alespoň částečně závislé na prosperitě podniku. Prosperující podnik je podnik se stabilním podílem na trhu, s nízkými náklady, mající loajální zákazníky, vyrovnané peněžní toky a také musí být rentabilní a likvidní. Základním měřítkem je rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí.

- **Vlastnické hledisko**

Z tohoto pohledu je výkonná firma schopna co nejlépe zhodnotit prostředky vložené do podnikání, a to co v nejkratší době a s co nejmenším rizikem. Základními měřítky výkonnosti podniku zohledňující tyto požadavky jsou návratnost investic (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota firmy (cena akcie).

### **2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku**

Šulák ve své knize Měření výkonnosti firem rozlišuje tři přístupy k měření výkonnosti podniku. [12]

#### **2.2.1 Tradiční přístup**

Tradiční přístup vychází pouze z maximalizace zisku. Je založen na finančních ukazatelích, jejichž zdrojem jsou účetní výkazy. Ukazatele využívané v rámci tohoto přístupu lze obecně rozdělit do následujících skupin:

- Absolutní ukazatele

Za absolutní ukazatele jsou označovány přímo jednotlivé položky účetních výkazů. Pokud se informace vztahují k určitému časovému okamžiku, jsou označovány jako ukazatele stavové (například stav aktiv k určitému dni). Tento typ informací získáme z rozvahy. Tokové absolutní ukazatele informují o údajích za určitý časový interval. Zdrojem těchto informací je výkaz zisků a ztráty a výkaz cash flow.

- Rozdílové ukazatele

Za rozdílový ukazatel se považuje rozdíl určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. Do této skupiny ukazatelů patří ukazatele čistého pracovního kapitálu. Jsou blíže popsány v kapitole 2.3.4. Členění elementárních metod finanční analýzy.

- Paralelní soustava poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele tvoří nejvyužívanější skupinu ukazatelů. Získáme je jako podíl dvou položek, přičemž hodnota ukazatele vyjadřuje velikost ukazatele v čitateli na jednotku ukazatele ve jmenovateli. Poměrové ukazatele jsou srovnávány v čase. Pro hodnocení výkonnosti společností se využívají ukazatele rentability, likvidity, aktivity, produktivity, zadluženosti a kapitálového trhu. Více v kapitole 2.3.4. Členění elementárních metod finanční analýzy.

- Pyramidová soustava poměrových ukazatelů

Tyto soustavy hodnotí vývoj stavu podniku oproti poměrovým ukazatelům z více hledisek. Na vrcholu pyramidy se nachází syntetický ukazatel, který je postupně rozkládán prostřednictvím analytičtějších ukazatelů. Ty blíže kvantifikují a vysvětlují, čím je syntetický ukazatel na vrcholu pyramidy ovlivněn. Nejznámějším pyramidovým rozkladem je DuPontův rozklad.

- Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti podniků

Souhrnné ukazatele lze dále rozdělit na jednorozměrné a vícerozměrné. Podle jednorozměrných ukazatelů může být podnik zařazen mezi problémové či bezproblémové. Vícerozměrné modely zahrnují více poměrových finančních ukazatelů (Altmanův test, Index IN 95 a podobně).

### 2.2.2 Moderní přístup

Moderní přístup vychází z hodnotového řízení. Využívá následující ukazatele: [8]

- Ekonomická přidaná hodnota - EVA (Economic Value Added)

Autory tohoto ukazatele jsou američtí ekonomové Steward a Stern. Podstatou je odlišení zisku vykazovaného účetnictvím a ekonomického zisku (nadzisku). Ekonomický zisk firma dosahuje tehdy, když jsou uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu (především náklady na vlastní kapitál). Ekonomická přidaná hodnota je rozdílem zisku z operativní činnosti NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) a průměrných vážených nákladů kapitálu WACC (Weighted Average Cost of Capital) vynásobených kapitálem C (Capital):

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (2.1)$$

- Tržní přidaná hodnota - MVA (Market Value Added)

Tržní přidaná hodnota udává vnější výkonnost podniku, tedy jak trh změnil vklad akcionářů. Je obrazem toho, jak investoři vidí budoucí vývoj podniku a jak hodnotí jeho chování. Jeho hodnota odpovídá rozdílu mezi tržní hodnotou podniku a celkovým kapitálem investovaným do podniku:

$$MVA = P - BV \quad (2.2)$$

P = tržní hodnota akcií (to je počet akcií vynásobený cenou jedné akcie na burze)

BV = účetní hodnota vloženého vlastního kapitálu do firmy (účetní hodnota firmy)

- Ukazatel rentability investic - CFROI (Cash Flow Return on Investment)

Tento ukazatel byl poprvé představen společností Holt Value Associates. Důvodem jeho zavedení byl výrazný rozdíl mezi ekonomickou a účetní výkonností. Zaměřuje se na peněžní toky, protože vystihují míru ekonomické výnosnosti lépe než tradiční výnosy. Podstatou je výpočet vnitřního výnosového procenta. CFROI je porovnán s inflačně očištěnými váženými náklady na kapitál (WACC). Pokud je CFROI větší než WACC, potom bude hodnota pro akcionáře narůstat. Mezi jeho bezesporné výhody patří možnost použití ke srovnání firem s různou strukturou aktiv, v různých odvětvích i zemích a v různých časových obdobích.

### 2.2.3 Komplexní přístup

Předchozí přístupy hodnotí výkonnost podniku retrospektivně (jejich vypovídající schopnost o perspektivách podniku je omezená) a dávají zainteresovaným stranám přehled o finanční výkonnosti. Nejsou však schopny vyjádřit klíčové nefinanční jevy, které finančním

výsledkům předcházejí. Komplexní přístupy se opírají kromě ekonomických ukazatelů také o ukazatele neekonomické. Mezi nejvýznamnější metody komplexního hodnocení podniku patří Evropský model podnikatelské úspěšnosti EFQM (European Foundation for Quality Management) a metoda BSC (Balanced Scorecard).

## 2.3 Finanční analýza

Finanční analýza je souborem tradičních ukazatelů měření výkonnosti podniku, pomocí kterých lze hodnotit jeho finanční zdraví. Vybranými ukazateli jsou podniky často hodnoceny při získávání bankovních úvěrů a jiných finančních zdrojů. Využívá celou řadu ukazatelů včetně horizontální a vertikální analýzy absolutních ukazatelů. Je důležité umět vybrat ukazatele, které jsou pro pochopení situace firmy podstatné. Existuje mnoho definic finanční analýzy, definice uvedená Petrou Růčkovou zní: [9]

*„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, které jsou obsaženy především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“*

Historie finanční analýzy sahá až do období samotného vzniku peněz. Nejprve byla v podobě teoretických prací využívána ve Spojených státech amerických a postupně se vyvíjela. Podstatný vliv na její vývoj mělo využívání počítačů a informačních technologií. V České republice byla známá pod názvem bilanční analýza od začátku minulého století a takto byla označována až do období před druhou světovou válkou. Po druhé světové válce se u nás začínal objevovat termín finanční analýza. V zemích s rozvinutou tržní ekonomikou se stala neoddělitelnou součástí finančního řízení, k jehož základním cílům patří dosahování finanční stability - schopnosti vytvářet zisk (zhodnocovat vložený kapitál) a zajištění platební schopnosti podniku. [9]

### 2.3.1 Cíl a účel finanční analýzy

Cílem finanční analýzy je stanovit diagnózu finančního zdraví, které závisí na finanční výkonnosti a finanční pozici podniku. Výkonnost je měřena pomocí rentability. Finanční pozice odráží finanční rizika vyvolaná způsobem financování. Finančně zdravý podnik je takový podnik, který je schopen naplňovat smysl své existence, což znamená, že je schopen trvale dosahovat požadované míry zhodnocení vloženého kapitálu při určité míře rizika. Opak finančního zdraví je v literatuře nazýván finanční tísní. Tento stav je spojen s vážnými problémy v peněžních tocích, přičemž je ohrožena likvidita podniku. Taková

situace je řešitelná pouze zásadními změnami v činnosti podniku a způsobu jeho financování.  
[4]

Účelem finanční analýzy je vyjádřit komplexně finanční a majetkovou situaci podniku a tím připravit podklady pro kvalitní rozhodování managementu.

Z hlediska času má svůj smysl ve dvou rovinách:

- Na základě hodnocení údajů z minulosti lze hodnotit, jak se firma až do současnosti vyvíjela podle celé řady kritérií.
- Slouží jako základ pro finanční plánování, a to jak pro plánování spojené s běžným chodem firmy, tak i pro plánování strategické.

Podstatou finanční analýzy je podle Růčkové splnění dvou základních funkcí: [9]

- Provéřit finanční zdraví podniku (ex-post analýza), kdy se hodnotí finanční situace podniku k určitému datu. Hodnotí se tedy historický vývoj a odhaduje se vývoj pro nejbližší budoucnost.
- Vytvořit základ pro finanční plán (ex-ante analýza).

### **2.3.2 Uživatelé finanční analýzy**

O finanční situaci podniku se zajímají subjekty, které s ním určitým způsobem přicházejí do kontaktu. Holečková dělí uživatele finanční analýzy na dvě skupiny: [4]

#### **Externí uživatelé**

- Investoři – akcionáři a ostatní investoři včetně potenciálních investorů jsou primárními uživateli účetně-finančních informací. Chtějí si především ověřit, zda je jejich rozhodnutí o investici správné.
- Banky a jiní věřitelé – žádají informace za účelem rozhodnutí, zda poskytnout danému podniku úvěr, případně za jakých podmínek a v jaké výši. Banky mohou v úvěrových smlouvách stanovovat klauzule, kterými jsou vázány úvěrové podmínky na určité hodnoty některých ukazatelů. Pokud například zadluženost podniku překročí určitou hranici, změní se úvěrové podmínky. Banka zjišťuje před samotným poskytnutím úvěru analýzou finančního hospodaření bonitu dlužníka. Stěžejní postavení při posuzování bonity má rentabilita.
- Obchodní partneři – dodavatelé a odběratelé. Dodavatelé se zajímají o to, zda bude podnik schopen plnit své závazky. Dlouhodobí dodavatelé zaměřují svůj zájem na dlouhodobou stabilitu. Činnost odběratelů je do jisté míry závislá na stabilitě

dodavatelského podniku. Pokud dodavatelský podnik zbankrotuje, sám odběratel se dostane do potíží.

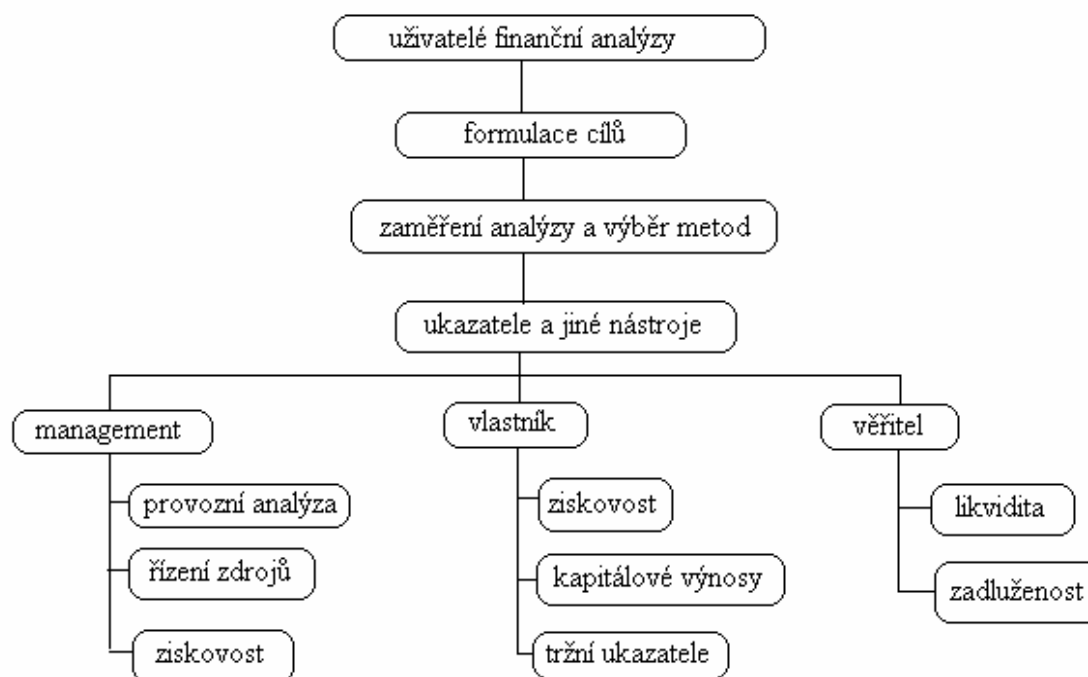
- Stát a jeho orgány – zajímají se o finanční hospodaření podniku z mnoha důvodů. Kontrolují plnění daňových povinností, shromažďují informace pro statistiku či ověřují nárok podniku na poskytnutí dotace.
- Konkurenti – srovnávají hospodaření vlastní firmy s firmami podobnými nebo v celém odvětví. Praxe je taková, že podniky ve vlastním zájmu zveřejňují informace o finanční situaci, protože kdyby tak neučinily, nebo kdyby zveřejňovaly informace zkreslené, mohly by tak ohrozit svou pověst a tím také konkurenceschopnost.

### **Interní uživatelé**

- Manažeři – znalost finanční situace podniku manažery je základním předpokladem pro jejich správné rozhodování při získávání finančních zdrojů, při rozdělování disponibilního zisku a podobně.
- Zaměstnanci – mají zájem na dobrém hospodaření podniku, protože silný prosperující podnik jim může přinést sociální jistotu, dobré platové podmínky a jistotu zaměstnání.
- Odbory – prostřednictvím odborů zaměstnanci uplatňují vliv hospodářských výsledků v jejich prospěch.

Jakým směrem se podle očekávání jednotlivých ekonomických subjektů ubírá provedení finanční analýzy znázorňuje následující Obrázek 2.1 Uživatelé finanční analýzy a její zaměření:

Obrázek 2.1: Uživatelé finanční analýzy a její zaměření



Zdroj: Holečková, P Finanční analýza firmy, (2008) [4]

### 2.3.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Kvalita a úspěšnost finanční analýzy je do jisté míry závislá na kvalitě a komplexnosti vstupních informací. Základní data jsou čerpána z účetních výkazů, v nichž se nacházejí nejdůležitější finanční informace. Dávají základní přehled o struktuře majetku, zdrojích krytí a také o tvorbě zisku. Účetní výkazy jsou externími výkazy a poskytují informace hlavně externím uživatelům. Jedná se o veřejně dostupné informace, které je firma povinna zveřejňovat.

Vedle nich jsou využívány také informace nefinančního charakteru. Kvantifikované účetní informace lze získat z podnikové statistiky, podnikových plánů, cenových a nákladových kalkulací a další podnikové evidence. Zdrojem nekvantifikovaných informací jsou zprávy vedoucích pracovníků, auditorů, komentáře manažerů, odborný tisk, nezávislá hodnocení a prognózy. Tyto informace nemají právně závaznou úpravu, vycházejí však z potřeb každé firmy, a tudíž vedou ke zpřesnění výsledků finanční analýzy. Pro zpracování finanční analýzy jsou důležité následující účetní výkazy: [9]

## Rozvaha

Struktura rozvahy je závazně stanovena Ministerstvem financí ČR, společně s výkazem zisku a ztráty a přílohou je povinnou součástí účetní závěrky. Rozvaha zachycuje stavové ukazatele, to znamená stav hmotného a nehmotného majetku podniku a zdrojů jeho krytí k určitému datu, většinou k poslednímu dni účetního období.

Aktiva zachycují konkrétní formu majetku, který podnik využívá ke své činnosti. Člení se podle jejich likvidity na dlouhodobý majetek a oběžná aktiva.

Dlouhodobý majetek s dobou přeměny na hotové prostředky delší než jeden rok se spotřebovává postupně. Jeho hodnota je podle opotřebení postupně přenášena do nákladů firmy formou odpisů. Řadí se sem dlouhodobý nehmotný, dlouhodobý hmotný a dlouhodobý finanční majetek. Při analýze těchto položek by nás měla zajímat dynamika změn v objemu a struktuře, jak je využíván. Jedná se v podstatě o rozbor výrobních kapacit.

Krátkodobý majetek (oběžná aktiva) obsahuje položky, které se obvykle přemění na peněžní prostředky do jednoho roku. Často mění svoji podobu v průběhu jednoho reprodukčního cyklu hned několikrát a do hodnoty produkce přechází jednorázově. Důležitá je schopnost jednotlivých aktiv přinést podniku v budoucnu ekonomický prospěch a to buď přímo a nebo nepřímo (zprostředkovaně). Přímo schopnost vytvářet ekonomický prospěch mají cenné papíry, které lze téměř okamžitě přeměnit na hotovost. Zprostředkovanou schopnost vytvářet ekonomický prospěch nesou ty položky aktiv, které vstupují přímo do výrobního procesu a až prostřednictvím pohledávek za uskutečněné služby nebo prodané výrobky se mění na peníze. Analýzou velikosti a struktury této majetkové složky se posuzuje schopnost zabezpečit plynulý výrobní proces. Je třeba pečlivě zvážit, jaké množství oběžných aktiv je nezbytné pro kontinuální průběh výrobního procesu dané společnosti a kdy je vázání peněžních prostředků v oběžných aktivech už neefektivní. Oběžná aktiva jsou významnou součástí hodnocení likvidity firmy. Do oběžných aktiv patří zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek.

Ostatní aktiva obsahují položku časového rozlišení, ve které se zachycují náklady příštích období (například předem placené nájemné) a příjmy příštích období (dosud nevyfakturované práce a služby, které již byly provedeny). Obvykle představují pouze nepatrnou část celkových aktiv, proto se na chodu společnosti většinou neprojeví a není jim věnována taková pozornost. Jejich růst může být zapříčiněn například realizací části majetku pomocí leasingových splátek. [4] [9]



Na straně pasiv se v rozvaze objevují zdroje financování podniku, tedy kapitál, ze kterého je majetek podniku financován. Je rozlišován pojem „kapitálová struktura“ a „finanční struktura“. Kapitálová struktura zachycuje strukturu dlouhodobého podnikového kapitálu, ze kterého je financován stálý majetek a trvalá část majetku oběžného. Finanční strukturou se rozumí struktura celkového kapitálu podniku (pasiv), ze kterého je financován celkový majetek (aktiva). Na rozdíl od kapitálové struktury podniku zahrnuje i krátkodobé složky kapitálu. Obecně platí, že krátkodobý kapitál bývá levnější než dlouhodobý a cizí kapitál je levnější než vlastní. [9] [14] Na rozdíl od aktiv je členěn z hlediska vlastnictví zdrojů financování. Obecně se rozlišují vlastní a cizí zdroje. [9] [2]

Vlastní kapitál představuje vlastní zdroje financování a dále se v rozvaze člení na základní kapitál, jako souhrn peněžních a nepeněžních vkladů společníků do společnosti. Jeho výše je dána obchodním zákoníkem podle právní formy podniku a zapisuje se do obchodního rejstříku. Kapitálové fondy představují rozdíl mezi nominální a tržní hodnotou akcií (emisní ážio), dary, dotace a oceňovací rozdíly z přecenění majetku a z kapitálových účastí. Fondy ze zisku – tvoří zákonný rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku. Dále vlastní kapitál představuje výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření běžného účetního období.

Cizí kapitál je v podstatě dluhem podniku. V určitém časovém horizontu musí být uhrazen a vzhledem k tomu, že si jej firma zapůjčuje, musí za něj platit. Cenu cizího kapitálu představují úroky a ostatní výdaje, které s jeho získáváním souvisí (například poplatky banky za vyřízení úvěru). V rozvaze se člení na rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a výpomoci. Rezervy se člení na rezervy zákonné a ostatní. Zákonné rezervy jsou vymezeny v Zákonu o rezervách pro zjištění základu daně z příjmů a zvláštním zákonem, který výslovně uvede, že se jedná o rezervu a že je daňovým nákladem. Jejich tvorba snižuje výsledek hospodaření a jejich využití naopak výsledek hospodaření zvyšuje. Mezi zákonné rezervy patří rezerva na opravu dlouhodobého hmotného majetku, rezerva na pěstební činnost a ostatní zákonné rezervy. Ostatní rezervy jsou upraveny vnitřním předpisem podniku. Na rozdíl od zákonných rezerv není však uznatelná jako náklad. [9] [4]

Ostatní pasiva obsahují stejně jako ostatní aktiva položku časové rozlišení, do které patří výdaje a výnosy příštích období. Ostatní pasiva mají podobně jako v případě ostatních a celkových aktiv velmi malý podíl na celkových pasivech, tudíž je jejich význam z analytického hlediska nepatrný.

## Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty poskytuje podniku přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření. Udává, jaké náklady a výnosy se na tvorbě výsledku hospodaření podílely. Sestavuje se pravidelně v ročních nebo kratších intervalech a je také součástí výroční zprávy společnosti. Na rozdíl od rozvahy, která zaznamenává stav aktiv a pasiv k určitému datu, je výkaz zisku a ztráty vztažen vždy k určitému časovému intervalu a zaznamenává výsledky operací za tento interval. Výsledek hospodaření je zde rozčleněn do několika stupňů: [9]

- Výsledek hospodaření z provozní činnosti – je nejdůležitější položkou výkazu zisku a ztráty. Odráží schopnost firmy vytvářet kladný výsledek hospodaření ze své hlavní činnosti.
- Výsledek hospodaření z finančních operací.
- Výsledek hospodaření za běžnou činnost – je součtem výsledků hospodaření z provozní činnosti a z finančních operací po zdanění.
- Výsledek hospodaření mimořádný.
- Výsledek hospodaření za účetní období.
- Výsledek hospodaření před zdaněním.

Výkaz zisku a ztráty znázorňuje, jak jednotlivé položky ovlivnily hospodářský výsledek určitého podniku. Je nutné si ale uvědomit, že nákladové a výnosové položky neznamenají skutečný příjem nebo výdej peněz. Uplatňuje se tu takzvaný akruální princip, což znamená, že výkaz zisku a ztráty zachycuje ty transakce, které se daného období věčně a časově týkají a nezáleží na tom, zda došlo v daném období k příjmu nebo výdaji. Výsledek hospodaření neznamená skutečnou hotovost získanou v daném období. Důvodů může být hned několik: [9]

- Náklady běžného účetního období mohou obsahovat také položky, které nebyly v daném účetním období skutečně uhrazeny.
- Některé náklady neznamenají skutečný úbytek peněžních prostředků (například tvorba rezerv, odpisy).
- Výnosy běžného účetního období nemusely být ještě skutečným příjmem (některé vydané faktury ještě nemusely být zaplacený).
- Úbytek peněz v běžném období nemusel být také současně nákladem tohoto období (přijaté faktury v minulém období, ale zaplacené až v běžném období).

- Příjem peněz za běžné účetní období nemusel být současně výnosem (nájemné přijaté předem).

### **Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků**

Tento výkaz je označován také anglickým výrazem cash flow, což v překladu znamená peněžní tok. Představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za určité období a vypovídá o schopnosti podniku generovat peníze. V České republice je používán krátce. Podle dostupných pramenů byl poprvé sestaven roku 1993. [9]

Příjmy a výdaje zaznamenané v tomto výkazu se týkají peněžních prostředků (peníze v hotovosti, ceniny, peněžní prostředky na účtu a peníze na cestě) a peněžních ekvivalentů (krátkodobý likvidní majetek).

Struktura výkazu je členěna do tří základních částí: [9] [4]

- Cash flow z provozní činnosti představuje nejdůležitější část. Lze z ní vyčíst, do jaké míry výsledek hospodaření za běžnou činnost odpovídá skutečně vydělaným penězům.
- Část cash flow z investiční činnosti ukazuje výdaje spojené s pořízením investičního majetku či příjmy z jeho prodeje. Je provázána s rozvahou takým způsobem, že změny v dlouhodobých fixních aktivech lze díky této části výkazu cash flow lépe vysvětlit.
- Oblast finanční činnosti se týká zejména pohybu dlouhodobého kapitálu (splácení a přijímání úvěrů, výplata dividend, zvyšování vlastního jmění a podobně).

Cash flow lze v podstatě sestavit dvěma způsoby. Přímo metodou pomocí sledování příjmů a výdajů společnosti za určité období nebo nepřímo transformací zisku do pohybu peněžních prostředků.

### **2.3.4 Členění elementárních metod finanční analýzy**

Elementární metody finanční analýzy lze rozčlenit podle Růčkové do čtyř skupin. Jako celek tvoří komplexní finanční rozbor hospodaření podniku.[9]

#### **Analýza absolutních ukazatelů**

Za absolutní ukazatele jsou považovány jednotlivé položky účetních výkazů, a to bez vztahu k jiným položkám. Analýza absolutních ukazatelů slouží k prvotní orientaci v hospodaření podniku a zahrnuje vertikální a horizontální analýzu. Absolutní ukazatele lze dále členit na stavové a tokové, jak již bylo zmíněno v kapitole 2.2 Přístupy k měření výkonnosti podniku.

Horizontální analýzou se rozumí hodnocení vývoje hodnot ukazatelů v čase, analýza trendů. Při horizontální analýze by se mělo předcházet nepřesnostem hodnocením dostatečně dlouhé časové řady. Je nutné brát v úvahu vnější i vnitřní prostředí firmy. Jejím smyslem je zjistit, jak se jednotlivé položky změnily oproti minulému roku. Sledují se dvě základní změny absolutních ukazatelů:

- Absolutní změna – o kolik jednotek se jednotlivé položky změnily oproti minulému období. Vzorec pro výpočet je jednoduchý, vypočte se rozdíl hodnot absolutních ukazatelů dvou po sobě následujících let. Oba následující vzorce jsou upraveny podle Kislingerové [6].  $B_i(t)$  znamená hodnotu dané položky v čase  $t$ .

$$\text{Absolutní změna} = B_i(t) - B_i(t-1) \quad (2.3)$$

- Relativní změna – o kolik procent se jednotlivé položky změnily oproti minulému období podle následujícího vzorce:

$$\text{Relativní změna} = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} * 100 [\%] \quad (2.4)$$

Vertikální analýzou se rozumí analýza vnitřní struktury absolutních ukazatelů (poměrování jednotlivých složek aktiv a pasiv k celkovým hodnotám). Jejím smyslem je prozkoumat relativní strukturu výkazů a roli jednotlivých činitelů při tvorbě zisku. S účetními výkazy pracuje ve směru odshora dolů, proto je označována jako vertikální analýza. Matematicky lze její výpočet vyjádřit například podle Kislingerové [6].  $P_i$  znamená hledaný vztah,  $B_i$  určité položky a  $\sum B_i$  sumu hodnot v rámci určitého celku (například celková aktiva): [6]

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (2.5)$$

### **Analýza rozdílových ukazatelů**

Jak vyplývá z názvu, rozdílové ukazatele jsou rozdílem dvou absolutních ukazatelů. Typickým příkladem je čistý pracovní kapitál. Ten může být vymezen podle Růčkové z pozice aktiv jako rozdíl oběžných aktiv a cizího krátkodobého kapitálu: [9]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{cizí krátkodobý kapitál} \quad (2.6)$$

Čistý pracovní kapitál potom představuje část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Jedná se o takzvaný finanční polštář, který umožňuje firmě překonat nepříznivá období vyžadující vysoký výdej peněžních prostředků.

Další způsob vymezení je z pozice pasiv jako součet vlastního kapitálu a cizího dlouhodobého kapitálu snížený o stálá aktiva:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí dlouhodobý kapitál} - \text{stálá aktiva} \quad (2.7)$$

### **Analýza poměrových ukazatelů**

Analýza poměrovými ukazateli je nejčastější metodou rozboru, protože vychází výhradně z účetních výkazů, tedy z veřejných informací. Poměrový ukazatel se vypočítá jako poměr jedné nebo několika položek základních účetních výkazů k jedné nebo několika jiným. Výpočet ukazatelů není ve všech podnicích stejný. Poměrové ukazatele lze členit z hlediska jejich zaměření následovně: [9] [6]

### **Ukazatele likvidity**

Likvidita podniku znamená schopnost podniku uhradit včas své platební závazky. Likviditou určité složky majetku se má namysli její schopnost přeměnit se rychle a bez velké ztráty hodnoty na peněžní hotovost. Každý z uživatelů finanční analýzy bude upřednostňovat jinou úroveň likvidity. Vlastník podniku bude preferovat její nižší úroveň, protože oběžný majetek znamená neefektivní vázání finančních prostředků, což vede ke snižování rentability vlastního kapitálu. Naopak management bude nízkou likviditu vnímat negativně kvůli jejím důsledkům, jako jsou ztráta kontroly nad podnikem nebo snížení ziskovosti. Negativní postoj k nízké likviditě firmy zaujmou také věřitelé, zákazníci a dodavatelé. Růčková uvádí tři základní ukazatele likvidity. [9]

Jako likvidita prvního stupně bývá označována okamžitá likvidita. Její doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 0,9 – 1,1.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotovému platebnímu prost.}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}} \quad (2.8)$$

Pohotovými platebními prostředky se rozumí peníze na běžném účtu a v pokladně a volně obchodovatelné cenné papíry a šeky.

Likvidita druhého stupně, pohotová likvidita, by se měla pohybovat v poměru 1:1 nebo 1,5:1. Krátkodobými dluhy se rozumí také běžné bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{OA} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.9)$$

Běžná likvidita vyjadřuje, kolika jednotkami oběžných aktiv je kryta jedna jednotka krátkodobých závazků. Tento ukazatel však nepřihlíží ke struktuře oběžných aktiv ani k době splatnosti závazků. Její hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 1,5 – 2,5. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je také vyšší pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{krátkodobé dluhy}} \quad (2.10)$$

### **Ukazatele rentability**

Tato skupina ukazatelů slouží k hodnocení efektivnosti činnosti podniku. Rentabilita podniku znamená jeho schopnost vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku prostřednictvím vloženého kapitálu. Jedná se o výnosnost, ziskovost vloženého kapitálu. Největší význam má pro akcionáře a investory. Důležité je, aby její hodnoty byly vyšší než výnos alternativní možnosti investice vložených prostředků. Investoři se podle těchto ukazatelů rozhodují, zda při daném riziku zvolí právě tuto investici nebo jinou investici s vyšším výnosem. V čitateli se vyskytuje položka odpovídající výsledku hospodaření (toková veličina) a ve jmenovateli obvykle nějaký druh kapitálu (veličina stavová).

Při finanční analýze se vychází ze tří druhů zisku: [14] [9]

- EBIT (Earnings before Interest and Taxes) – zisk před úroky a daněmi bývá označován jako provozní zisk a využívá se při mezipodnikovém srovnávání.
- EAT (Earnings after Taxes) – zisk po zdanění (čistý zisk) se používá při hodnocení výkonnosti firmy. Část tohoto zisku je určena k rozdělení mezi akcionáře a část je ponechána k další reprodukci v podniku.
- EBT (Earnings before Taxes) – zisk před zdaněním je provozní zisk snížený nebo zvýšený o finanční a mimořádný výsledek hospodaření, od něhož ještě nebyly odečteny daně. Využívá se pro srovnávání výkonnosti firem, které podléhají jinému daňovému zatížení.

Růčková uvádí následující ukazatele sloužící ke zjišťování rentability: [9]

Ukazatel rentability aktiv ROA (Return on Assets) odráží celkovou výnosnost kapitálu.

$$\text{ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} * 100 [\%] \quad (2.11)$$

Celkovým vloženým kapitálem se rozumí celková aktiva. Kategorie zisku v čitateli se zvolí podle účelu hodnocení efektivnosti.

Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu ROCE (Return on Capital Employed) vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem.

$$\text{ROCE} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}} * 100 \quad [\%] \quad (2.12)$$

Rentabilita vlastního kapitálu ROE (Return on Equity) vypovídá o výnosnosti kapitálu vloženého vlastníky podniku.

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \quad [\%] \quad (2.13)$$

Hodnota ROE by měla být vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů, jinak by investoři do podniku nekládali své prostředky. Rozdíl rentability vlastního kapitálu a úrokové míry bezrizikových cenných papírů je nazýván riziková premie.

Rentabilita tržeb ROS (Return on Sales) vyjadřuje, kolik dokáže podnik vyprodukovat zisku na jednu Kč tržeb.

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100 \quad [\%] \quad (2.14)$$

Do tržeb se obvykle zahrnují položky, které tvoří provozní výsledek hospodaření a tomu odpovídající provozní výsledek hospodaření. Pokud jsou do výpočtu zahrnuty veškeré tržby, potom se ve jmenovateli použije čistý zisk. V praxi se tomuto ukazateli říká ziskové rozpětí a slouží k vyjádření ziskové marže, kterou je nutno porovnávat s oborovým průměrem.

## Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik používá k financování své činnosti také cizí zdroje. Podstatou analýzy zadluženosti je nalezení optimálního vztahu mezi vlastními a cizími zdroji financování, tedy hledání optimální kapitálové struktury. Obecně platí, že čím vyšší je podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu, tím vyšší je věřitelské riziko. Důvodem je fakt, že pokud si podnik více půjčuje, roste riziko nesplnění závazků. Mezi nejpoužívanější ukazatele patří následující ukazatele upravené podle Holečkové. [4]

Ukazatel věřitelského rizika vyjadřuje celkovou zadluženost podniku. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů.

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 [\%] \quad (2.15)$$

Věřitelé preferují jeho nižší hodnotu, u finančně stabilních podniků ale může jeho dočasný růst vést ke zvýšení celkové rentability.

Ukazatel vlastnického rizika vyjadřuje, jakou mírou jsou aktiva společnosti financovány penězi akcionářů a vlastníků. Někdy bývá nazýván jako koeficient samofinancování.

$$\text{Vlastnické riziko} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktivita}} * 100 [\%] \quad (2.16)$$

Součet vlastnického a věřitelského rizika by měl být roven jedné. Nezapočítáním ostatních pasiv se může součet nepatrně lišit.

Investory je často sledován ukazatel celkového rizika, který je definován jako poměr cizího a vlastního kapitálu:

$$\text{Celkové riziko} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 [\%] \quad (2.17)$$

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. V zahraničí je doporučováno, aby EBIT převyšoval nákladové úroky alespoň třikrát.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}} \quad (2.18)$$



## Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost společnosti využívat investované finanční prostředky a vázanost jednotlivých složek kapitálu. Mají návaznost na ukazatele rentability. Aktivita se podle Holečkové [4] vyznačuje dvěma způsoby:

- Rychlostí obratu – vyjadřuje, kolikrát se určitá položka během určitého období obrátí do jiné položky (tržby, výnosy).
- Doba obratu – představuje délku období (obvykle ve dnech), za které se určitá položka přemění v položku jinou. Taktéž udává relativní vázanost kapitálu ve formě určitého aktiva.

Na obratu celkových aktiv jako poměru tržeb k celkovým aktivům v rozvaze je návaznost na ukazatele rentability nejvíce patrná. Je součástí pyramidového rozkladu rentability vlastního kapitálu. Udává, kolikrát se celková aktiva přemění na peníze za rok. [4]

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (2.19)$$

Podle jednotlivých forem aktiv lze dále odlišit obrat dlouhodobého majetku a obrat oběžných aktiv.

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát se tato část oběžných aktiv přemění v tržby. [4]

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (2.20)$$

Doba obratu zásob jako poměr tržeb a průměrného denního stavu zásob je považována za ukazatel intenzity využití zásob. Vyjadřuje počet dní vázanosti zásob v podniku do doby jejich prodeje (v případě zásob vlastní výroby) nebo spotřeby (u surovin a materiálu). [4]

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365} \quad (2.21)$$

Dalším významným ukazatelem je obrat pohledávek jako poměr tržeb k pohledávkám: [4]

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}} \quad (2.22)$$

Jeho doplňkový ukazatel doba obratu pohledávek ukazuje, kolik dní se majetek podniku vyskytuje ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky v průměru spláceny. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur. V praxi je naprosto běžné, že jsou faktury hrazeny až po době splatnosti, což s sebou nese řadu finančních důsledků především pro malé firmy. Vypovídá o platební disciplíně odběratelů.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365} \quad (2.23)$$

Pro lepší vypovídající schopnost je vhodné tržby snížit o prodej za hotové a zaměřit se na pohledávky z obchodního styku. Pro nedostatek údajů se však v praxi užívá při výpočtu celkových tržeb s celkovými krátkodobými pohledávkami.

Analogicky se vypočítá doba obratu (splacení) závazků, která vypovídá o vlastní platební disciplíně. Udává dobu ve dnech, po kterou společnost využívá bezplatný obchodní úvěr. [4]

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365} \quad (2.24)$$

Rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a dobou obratu závazků označuje Holečková [4] za obchodní deficit. Ten vyjadřuje, zda podnik úvěruje svoje zákazníky (je kladný) a nebo v případě, že je záporný, pomáhají dodavatelé financovat provoz podniku. Při výpočtu je třeba dbát na to, aby čitatele obou ukazatelů byly stejné.

$$\text{Obchodní deficit} = \frac{\text{pohledávky z obchodního styku}}{\text{tržby}/365} - \frac{\text{závazky z obchodního styku}}{\text{tržby}/365} \quad (2.25)$$

Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, jinak by byla narušena finanční rovnováha firmy.

### **Provozní ukazatele**

Tato skupina ukazatelů bývá využívána k vnitřnímu řízení podniku. Pro každý podnik jsou vhodné jiné provozní ukazatele. Celková nákladovost vyjadřuje kolik, haléřů z jedné koruny tržeb je pohlceno náklady. Tento ukazatel by měl v čase klesat. Vypočte se podle Sedláčka [10] následovně:

$$\text{Celková nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} \quad (2.26)$$

Dále Sedláček [10] uvádí vzorec zaměřený na produktivitu práce – mzdová produktivita, který vypovídá o tom, kolik Kč přidané hodnoty vyprodukuje jedna Kč mezd:

$$\text{Mzdová produktivita} = \text{přidaná hodnota} / \text{mzdy [Kč na 1Kč]} \quad (2.27)$$

Kislinerová [6] uvádí další ukazatele zaměřené na produktivitu práce. Jedná se o produktivitu práce z přidané hodnoty a produktivitu práce z tržeb. Vzorce jsou následující:

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \text{přidaná hodnota} / \text{počet pracovníků} \quad (2.28)$$

$$\text{Produktivita práce z tržeb} = \text{tržby} / \text{počet pracovníků} \quad (2.29)$$

Oba typy produktivity by v žádném případě neměly v čase klesat.

### **Analýza soustav ukazatelů**

Metody patřící do této skupiny využívají a kombinují všechny předchozí postupy. Jsou sestavovány z toho důvodu, že každý zásah do ekonomického procesu vyvolá nejen primárně zamýšlený důsledek, ale také mnoho další důsledků. Cílem souhrnných ukazatelů je vyjádřit jedním číslem celkovou finančně ekonomickou situaci podniku. [12]

### **Pyramidové soustavy ukazatelů**

Nejznámějším pyramidovým rozkladem je DuPontův rozklad, který je založen na základní DuPontově rovnici, ze které vyplývá, že výnosnost aktiv je ovlivněna rentabilitou tržeb a obratem celkových aktiv podniku.

$$\text{ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (2.30)$$

Tento rozklad mohou pro hodnocení výkonnosti použít podniky, které používají pouze vlastní kapitál. Většina podniků však využívá také kapitál cizí, proto se DuPontova rovnice dále rozšiřuje:

$$\text{ROE} = \text{ROA} * \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} * \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (2.31)$$

Výnosnost vlastního kapitálu může být ovlivňována nejen rentabilitou tržeb a obratem celkových aktiv, ale také takzvanou finanční pákou.

### **Bankrotní modely**

Informují uživatele o tom, zda je podnik v dohledné době ohrožen bankrotem. Vychází z předpokladu, že každá firma se vyznačuje před bankrotem pro bankrot typickými

symptomy. Nejčastější problémy jsou spojené s běžnou likviditou, rentabilitou celkového vloženého kapitálu a s výší čistého pracovního kapitálu. Příkladem je Altmanův model, Model IN a Tafflerův model. [9]

## Bonitní modely

Cílem těchto modelů je diagnostika finančního zdraví podniku. Míra finančního zdraví by měla vyjádřit, jak velkým rizikům z provozní činnosti je podnik schopen odolat. Příkladem je Grünwaldův bonitní model. [9]

Grünwaldův bonitní model vychází ze šesti poměrových ukazatelů, jejichž vstupní údaje se nachází v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Hodnoty jednotlivých ukazatelů jsou porovnávány s krajními přijatelnými hodnotami. Poměření hodnoty ukazatele s krajní přijatelnou hodnotou jsou podniku za každý ukazatel přiděleny body. Výsledný index bonity je aritmetický průměr z přidělených bodů za jednotlivé ukazatele. Grünwaldův index bonity je vypočten na základě následujících ukazatelů, přičemž velkým písmenem jsou označeny ukazatele daného podniku a malým písmenem krajní přijatelné hodnoty: [3]

A...rentabilita vlastního kapitálu ROA [%]

a...průměrná úroková míra z přijatých úvěrů u [%]

$$u = \text{nákladové úroky} / \text{bankovní úvěry} \quad (2.32)$$

E...rentabilita vlastního kapitálu ROE

e...průměrná zdaněná úroková míra z přijatých úvěrů  $u_T$

$$u_T = u * (1 - T) \quad (2.33)$$

L...pohotová likvida PL

l...krajní přijatelná hodnota pohotové likvidity je 1,2

P...krytí zásob pracovním kapitálem (KZPK)

$$KZPK = \frac{OA - \text{krátkodobé závazky} - \text{krátkodobé bankovní úv.}}{\text{zásoby}} \quad (2.34)$$

p...krajní přijatelná hodnota je minimálně 0,7

D...doba splácení dluhů (DSD)

$$DSD = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{EAT + \text{odpisy}} \quad (2.35)$$

d...méně než 3,5 roku

U...úrokové krytí

u...doporučovaná hodnota je značně více než 1 krát například 2,5.

Index bonity se vypočte následovně:

$$IB = \frac{1}{6} * \left( \frac{A}{a} + \frac{E}{e} + \frac{L}{l} + \frac{P}{p} + \frac{T}{t} + \frac{U}{u} \right) \quad (2.36)$$

Aby se zabránilo zkreslení výsledků vlivem vysokého počtu bodů za jeden ukazatel, doporučuje autor, aby maximální přiřazený počet bodů za jeden ukazatel byl 2 a minimální 0. Následně je podnik zařazen do jednoho z pásem míry finančního zdraví podniku, které je označeno slovní známkou a písmenným rozlišením podle tabulky 2.1. [3]

Tabulka 2.1: Hodnocení finančního zdraví podniku

Slovní známka	Hodnota IB	Druhá podmínka	Slovní vyjádření
A...pevné zdraví	2,0 a více	Všechny poměrové ukazatele dosahují alespoň hodnoty 1.	Stabilita podniku je zajištěna i při extrémním ohrožení.
B...dobré zdraví	1 až 1,9	Pohotovlá likvidita a úrokové krytí dosahují alespoň hodnoty 1.	Podnik je schopen činnosti i při přechodných nesnázích.
C...slabší zdraví	0,5 až 0,9	Pohotovlá likvidita dosahuje hodnoty alespoň 1.	Případné nezdary v podnikání mohou způsobit dočasné finanční potíže.
D...churavění	méně než 0,5		Podnik se nachází ve finanční tísní a hrozí mu úpadek.

Zdroj: Grünwald, R. Analýza finanční důvěryhodnosti podniku, (2001) [3]

## 2.4 Balanced Scorecard

Jedním z nástrojů komplexního přístupu k hodnocení výkonnosti podniku je Balanced Scorecard (dále jen BSC), který byl poprvé předveden v roce 1992 R. Kaplanem a D. Nortonom. [5] V českém překladu BSC doslova znamená vyvážená výsledková listina. Jejím cílem je nalezení kompromisu mezi požadavky na podnik z pohledu různých zájmových skupin. To znamená, že úspěšný podnik by měl kromě uspokojování potřeb akcionářů dbát také na potřeby ostatních zainteresovaných stran, jejichž požadavky si často odporují. Vyvážení těchto různorodých požadavků je důležité pro dlouhodobý chod společnosti. [17]

### 2.4.1 Definice strategických cílů v Balanced Scorecard

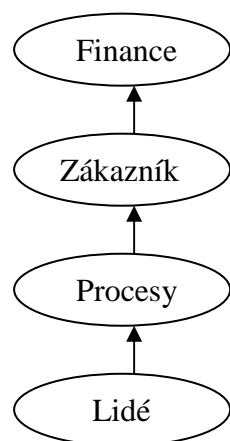
Směr řízení aktivit ve firmě by měl vycházet z její vize a strategie, pomocí nichž jsou formulovány strategické cíle. BSC lze považovat za jakýsi návod, pomocí něhož lze dojít k naplnění vize a strategie. Jejím základem je transformace strategie a strategických cílů do taktických úkolů. Základním nástrojem realizace strategie je podnikový plán,

prostřednictvím něhož se stanovují měřitelné úkoly, které ze strategických cílů vycházejí. Cíle jsou v BSC řazeny do čtyř skupin (perspektiv). Perspektivy jsou uspořádány od nejnižší po nejvyšší tak, že nižší perspektiva tvoří základ té vyšší. Viz Obrázek 2.2.

- Perspektiva lidé (učení se a růst)

Tato perspektiva zahrnuje hodnocení lidského potenciálu. Patří sem například znalosti zaměstnanců, jejich kvalifikace, také inovační procesy, organizační struktura podniku a podobně. Typickým sledovaným cílem může být například fluktuace pracovníků nebo jejich kvalifikace. Mezi typické ukazatele patří nefinanční ukazatel spokojenost zaměstnanců, a řada finančních ukazatelů jako produktivita a průměrná mzda. Spokojení, loajální a dostatečně motivovaní zaměstnanci jsou předpokladem pro správné fungování další perspektivy procesů.

Obrázek 2.2: Perspektivy Balanced Scorecard



Zdroj: Kaplan, R.S. – Norton, D.P. Alignment systémové vyladění organizace, (2006) [5]

- Procesy uvnitř podniku

Jedná se zejména o nejdůležitější procesy, které jsou pro fungování podniku nezbytné. Cílem této perspektivy by mohly být například krátké dodací doby poskytnutí služeb nebo náklady na výrobek či poskytnutí služeb. Úspěšně splněné cíle této perspektivy jsou nutnou podmínkou dobrých vztahů se zákazníky.

- Zákazník

Cílem této perspektivy je nalezení kompromisu mezi trhem a možnostmi firmy, tedy mezi potřebami zákazníků a ekonomickými možnostmi firmy. Typickým cílem tedy může být například zvýšení podílu na trhu nebo dobytí nového trhu. Pokud je firma úspěšná u zákazníků, potom může dosahovat dobrých výsledků v nejvyšší, finanční perspektivě.

- Finance

Tato oblast představuje splnění hlavního zájmu vlastníků podniku, růstu hodnoty vložených prostředků. Bývá vyjádřen finančními ukazateli vycházejícími ze základních účetních výkazů. Typickým cílem může být určitá výše čistého zisku. Na druhou stranu nesmíme zapomínat, že až na výjimky zobrazují minulost, zatímco pro rozhodování je důležitá budoucnost.

## 2.4.2 Kauzální vztahy

Cíle jednotlivých perspektiv nejsou izolované, ale existují mezi nimi vzájemné vztahy. Úspěšné splnění cílů v nižší perspektivě zlepšuje plnění cílů ve vyšších perspektivách.

Vztah mezi plnění cílů může být vysvětlen na příkladu. Úspěchy v dosahování cíle vysoce kvalifikovaní zaměstnanci zvýší možnost dosažení cíle jiného cíle, například zvýšení kvality poskytovaných služeb. Propojením jednotlivých cílů v BSC vznikne strategická mapa. Ve struktuře BSC jsou využívány dva typy ukazatelů: [17]

- Hybné faktory (leads) – informují o změně stavu dříve, než se projeví ve zpožděném ukazateli.
- Následné faktory (laggs) – jsou ukazatele, které vypovídají o minulosti. Vyjadřují následky vůdčích ukazatelů. Například hybný ukazatel podíl na trhu ovlivňuje zpožďující ukazatel celkové tržby.

## 2.5 Podnikatelské prostředí

Výkonnost firmy je významně ovlivněna také děním v okolí podniku. Podnikatelské prostředí se například podle Grublové [2] dělí na makropodnikatelské, mezzopodnikatelské a mikropodnikatelské:

Makropodnikatelské prostředí je vytvářeno z těchto základních makrofaktorů:

- Výkonnost ekonomiky - její růst nebo pokles (vyjádřený například jako hrubý domácí produkt.
- Inflace a deflace – její růst a pokles ovlivňuje cenu zboží, peněz, služeb a podobně.
- Zaměstnanost – růst nebo pokles zaměstnanosti a s tím související sociální aspekty.
- Státní rozpočet – udržení nebo narušení jeho vyrovnanosti.
- Mimoekonomické faktory – například infrastruktura státu a technická politika země.

Mezzopodnikatelské prostředí

- Přírodní ekologické faktory – projevují se v interakci podniku s přírodním prostředím.

- Technická a dopravní infrastruktura – stav technické a dopravní vybavenosti určitého prostoru, ve kterém podnik působí.
- Všeobecná a ekonomická kultura – vzdělanost, pracovitost, zvyky lidí a podobně ve vymezeném prostředí.
- Ekonomická a podnikatelská infrastruktura – rozvinutost služeb poradenských firem, hotelů, bank a jiných subjektů v dané územní oblasti.
- Pilotní subjekty – konkurence mezi subjekty a možnosti spolupráce

#### Mikropodnikatelské prostředí

- Umění vlastnit – umět optimalizovat vlastnické podnikatelské portfolio.
- Umění uspokojovat potřeby – umět uspokojit potřeby nejen zákazníků, ale i ostatních zainteresovaných stran.
- Umění komunikovat – umět komunikovat s makro a mezzoprostředím.
- Umění vést lidi – rozvíjet vztahy mezi vlastníky, managementem a podřízenými.
- Umění formulovat podnikatelskou filozofii – zajistit identitu a integritu firmy.

### 2.5.1 Porterova analýza konkurenčních sil

Z důvodu rostoucí konkurence, která bývá označována za hyperkonkurenci, by se měly podniky speciálně věnovat analýze konkurenčních sil. Pro analýzu konkurence bývá často využívána Porterova teorie konkurenčních sil. Pokouší se vysvětlit konkurenční chování prostřednictvím vývoje situace na trhu. Snaží se o vysvětlení, jak chování tržních subjektů ovlivňuje jejich výkonnost. Porter definuje 5 základních konkurenčních sil: [13]

- Rivalita mezi konkurenčními podniky

Jedná se o konkurenci mezi subjekty, které na trhu již operují. Je ovlivňována počtem konkurentů, mírou diferenciací výrobků, strukturou nákladů, objemem výrobních kapacit a podobně.

- Hrozba vstupu nových konkurentů

Možnost vstupu nových konkurentů je ovlivněna perspektivou daného oboru, jeho ziskovostí a dostupností. Záleží na vstupních bariérách.



- Hrozba substitutů

Jedná se o produkty, kterými je možno nahradit stávající. Hrozbou se stávají v případech, kdy poměr kvalita / cena je u substitutu lepší, zákazníci jsou flexibilní a nemusí významně investovat, pokud chtějí přejít od původního výrobku k substitutu.

- Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je ovlivněna například jejich koncentrací (čím méně zákazníků, tím je silnější jejich vyjednávací pozice). stupněm diferenciací produktů (pokud je zákazník závislý na specializovaném produktu, je jeho vyjednávací síla slabší).

- Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je ovlivňována například jejich počtem, diferenciací dodávaných produktů, důležitostí pro finální produkt, nutnou investicí pro přechod k jinému dodavateli.

### **2.5.2 SWOT analýza**

SWOT analýza je nástrojem pro systematickou analýzu, zaměřenou na charakteristiku hlavních faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Byla vyvinuta Albertem Humprehym v 70. letech 20. století. Pomocí závěrů předchozích analýz identifikuje charakteristiky vnitřního prostředí podniku - silné a slabé stránky (strengths a weaknesses) a vlivy vnějšího okolí – příležitosti a ohrožení (opportunities a threats). Zdůrazňuje klíčové položky, které ukazují, kam by měl podnik směřovat svou pozornost. Informace pro sestavení SWOT analýzy lze získat kromě analýz také jinými způsoby, například metodou strukturovaného nebo polostrukturovaného interview. [11]

Z členění charakteristik vnějšího a vnitřního okolí podniku plyne také značné omezení SWOT analýzy. Často bývá obtížné identifikovat, zda je určitý jev příležitostí či hrozbou, nebo zda představuje pro podnik silnou či slabou stránkou. Ohrožení se může snadno změnit na příležitost a naopak.

### **3 Analytická část**

V analytické části diplomové práce je nejprve představena společnost, jejíž výkonnost je hodnocena. Je provedena analýza jejího finančního zdraví pomocí elementárních metod finanční analýzy. Komplexní hodnocení výkonnosti je hodnoceno pomocí metody Balanced Scorecard a výsledky analýz shrnuty pomocí SWOT analýzy do silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

#### **3.1 Představení společnosti**

Společnost TESPRA Hodonín, s. r. o. (dále jen TESPRA) vznikla 18. 12. 1997 transformací z rozpočtové organizace Technické služby Města Hodonína. město Hodonín je jejím zakladatelem a stoprocentním majitelem.

Mezi hlavní činnosti společnosti TESPRA patří poskytování služeb v oblasti odpadového hospodářství, v oblasti očisty, oprav a údržby místních komunikací včetně zimní údržby, v oblasti obnovy a údržby veřejné a soukromé zeleně. Tyto služby poskytuje především městům a obcím hodonínského regionu. Mezi její okrajové činnosti patří provoz nedávno zrekonstruovaného koupaliště v Hodoníně, provoz městské tržnice a tržních míst, veřejného WC a zajištění provozu parkovacích automatů. Obdobné služby poskytuje také zákazníkům v nekomunální oblasti.

Společnost má sídlo na Velkomoravské ulici v Hodoníně, kde se nachází také ředitelství společnosti a její ekonomické, personální, obchodní, marketingové a technické zázemí. Roku 2006 společnost zrekonstruovala díky finanční dotaci ze strukturálních fondů objekt na Měšťanské ulici v Hodoníně, kde se nyní nalézá Regionální centrum Hodonín pro nakládání s komunálními odpady, což je v podstatě sběrný dvůr odpadů, sklad nebezpečných odpadů a třídírna druhotných surovin.

Posláním společnosti TESPRA je poskytování kvalitních služeb, zejména obcím a městům a dalším podnikatelským subjektům, převážně na úseku odpadového hospodářství, ale také v oblasti péče o veřejnou a soukromou zeleň a místní a soukromé komunikace.

Vize společnosti naznačuje směr, kterým se chce ubírat. Vizí společnosti TESPRA je: Dosáhnout pevného postavení v regionu tak, aby se stala uznávanou nejen mezi zákazníky, ale i mezi konkurenčními partnery. [24]

Dlouhodobou strategií společnosti TESPRA je:

- Upevňování a zlepšení podnikové kultury
- Dosažení a udržení pevného postavení v regionu
- Zvyšování tržního podílu
- Dosažení vyšší spokojenosti nejen zákazníků, ale i svých zaměstnanců

První bod dlouhodobé strategie se společnost snaží dosáhnout prostřednictvím kvalitní péče o své zaměstnance. Zaměřuje se na vzdělávání, rozvoj a motivaci zaměstnanců, pečuje o pracovní prostředí a komunikuje se zaměstnanci formou pravidelných porad, neformálních pohovorů a osobní komunikací s nadřízenými. Pevného postavení na trhu společnost dosahuje a upevňuje získáváním věrnosti a loajality stávajících zákazníků. Udržuje si také svou image, která zní: „Vaše spokojenost – náš cíl“. Tržní podíl společnost zvyšuje nabízením balíčků služeb stávajícím zákazníkům, monitorováním konkurence a získáváním nových zákazníků. Vyšší spokojenost zákazníků TESPRA zabezpečuje individuálním přístupem k zákaznickým segmentům, poskytováním bonusů pro zákazníky, preferencí osobního kontaktu a investicí do nové techniky, především obnovy vozového parku. [24]

Podle zakladatelské smlouvy má společnost TESPRA tyto orgány:

- Valná hromada - jediným společníkem je město Hodonín, které vykonává působnost valné hromady prostřednictvím Rady města a zastupitelstva.
- Jednatel – statutární orgán.
- Dozorčí rada – kontrolní orgán společnosti, který má celkem 7 členů.

Management společnosti tvoří vedoucí ekonomického úseku, referent obchodu a marketingu, vedoucí technicko-provozního úseku a vedoucí provozoven. Základními organizačními jednotkami jsou provozovny. Organizační struktura je uvedena v Příloze 1. Organizační struktura společnosti.

Společnost vychází z přesvědčení, že efektivní řízení lidských zdrojů je základním předpokladem úspěšnosti a zásadním nástrojem konkurenceschopnosti. TESPRA je dlouhodobým partnerem Úřadu práce v Hodoníně. Napomáhá snižovat nezaměstnanost v regionu zaměstnáváním dlouhodobě nezaměstnaných na sezónní práce a zaměstnáváním zdravotně postižených, přičemž využívá příspěvek na podporu zaměstnanosti. Například za rok 2008 činil příspěvek na podporu zaměstnanosti 2 106 tisíc Kč. Pracovně motivuje a stabilizuje zaměstnance poskytováním sociálních výhod, jako je příspěvek na penzijní

pojištění nebo životní pojištění, příspěvek na stravné, na dovolenou, na rehabilitace a podobně. Mzdové tarify jsou stanovovány na základě dohody vedení společnosti s odborovou organizací. Tabulka 3.1 ukazuje, jak se vyvíjel průměrný evidenční počet zaměstnanců od roku 2005.

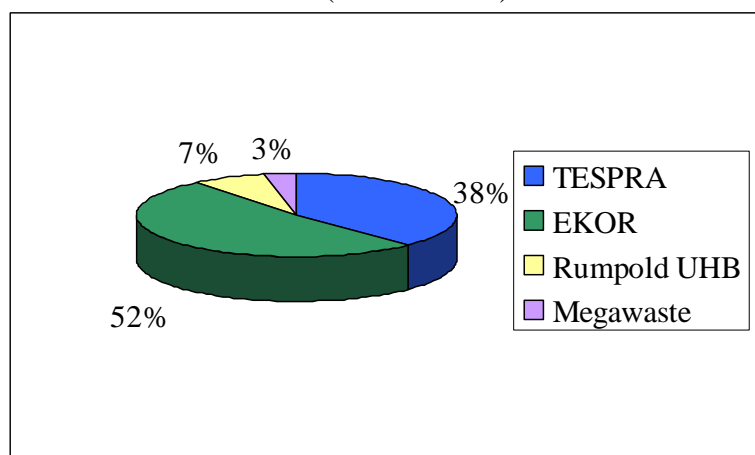
Tabulka 3.1: Průměrný evidenční počet zaměstnanců

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Průměrný počet zaměstnanců	77	87	95	100	102

Zdroj: informace poskytnuté vedením společnosti

Své zákazníky rozděluje do tří segmentů – obce, město Hodonín a obchodní společnosti a živnostníci. Nejvýznamnějšími pro společnost z hlediska objemu prodávaných služeb jsou obce a města okresu Hodonín. V tomto okrese se nachází celkem 82 obcí, z nichž TESPRA obsluhuje 27. Mezi nejvýznamnější konkurenty v tomto segmentu patří firmy EKOR a Rumpold UHB. Při přepočtu na obyvatele obsluhuje TESPRA celkem 33 % trhu, jak ukazuje Graf 3.1.

Graf 3.1: Rozdělení trhu (obce a města) okresu Hodonín v % obsluhovaných obyvatel obcí



Zdroj: Marketingový plán [20]

Třetím segmentem zákazníků jsou drobní živnostníci a obchodní společnosti. Z pohledu tržeb není tento segment až tak významný, proto se společnost na tento segment dívá jako na celek a vyčleňuje nejvýznamnější zákazníky, na které se zaměřuje. V tomto segmentu je jejím největším konkurentem firma Megawaste. Mezi nejvýznamnější zákazníky tohoto segmentu (s tržbami nad 100 000 Kč ročně) patří například Moravské naftové doly, Nemocnice TGM, Dům kultury Hodonín, Ahold, Kaufland, Kostelecké uzeniny a další.

Společnost získala roku 2005 zlatý certifikát pro integrovaný systém řízení podle norem ČSN EN ISO 9001:2001, ČSN EN ISO 14001:2005 a specifikace OHSAS 18001:1999, a to pro služby sběr, svoz, výkup a úprava odpadů, údržba zeleně, očista

a opravy komunikací. Společnost tedy uplatňuje procesní přístup k řízení organizace. V Příloze 2 je znázorněna její mapa procesů.

Ekonomický úsek společnosti TESPRA vypracovává ve spolupráci s provozními ekonomy jednotlivých provozoven plán nákladů a výnosů pro každý rok za příslušné provozovny a předkládá ho ke schválení valné hromadě. Za hospodaření provozovny odpovídá vždy vedoucí provozovny. Na základě výsledků v první polovině roku dochází k úpravám plánu hospodaření. Jak se vyvíjel výsledek hospodaření ukazuje následující Tabulka 3.2. Společnost hradí ztrátu minulých let.

Tabulka 3. 2: Hospodářský výsledek společnosti za sledované období

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Hospodářský výsledek společnosti [tisíce Kč].	1 925	1 309	1 192	1 422	1 634

Zdroj: Výroční zprávy společnosti TESPRA [21] [22] [23] [24] [25]

Ekonomický úsek má celkem 4 zaměstnance. Pod vedoucím tohoto úseku se v organizační struktuře dále nachází jedna mzdová účetní, personalistka, vedoucí účetní, účetní a pokladní.

## 3.2 Hodnocení finanční výkonnosti

Cílem této kapitoly je posoudit finanční zdraví podniku pomocí elementárních metod finanční analýzy. Analýza byla provedena v programu MS Excel s využitím vzorců uvedených v teoretické části diplomové práce. Východiskem byla rozvaha a výkaz zisku a ztráty společnosti TESPRA za roky 2005 až 2009. Jednotlivé výkazy jsou zpracovány do jednotných tabulek uvedených v Příloze 3 Rozvaha za sledované období a Příloze 4 Výkaz zisku a ztráty za sledované období.

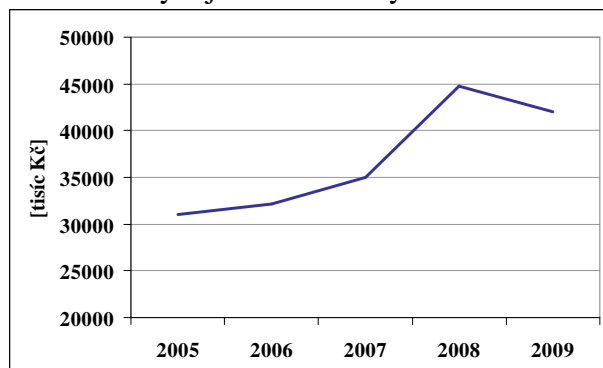
### 3.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Pro porozumění základním ekonomickým souvislostem společnosti TESPRA byla provedena horizontální a vertikální analýza. Výsledky jsou shrnuty v Příloze 5 Horizontální analýza rozvahy, Příloze 6 Vertikální analýza rozvahy a Příloze 7 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty. Pomocníkem při formulaci komentářů byly výroční zprávy společnosti TESPRA a informace poskytnuté vedoucím ekonomického úseku. [21] [22] [23] [24] [25]

## Analýza rozvahy

Jak ukazuje Graf 3.2, celková bilanční suma vykazuje v čase rostoucí trend.

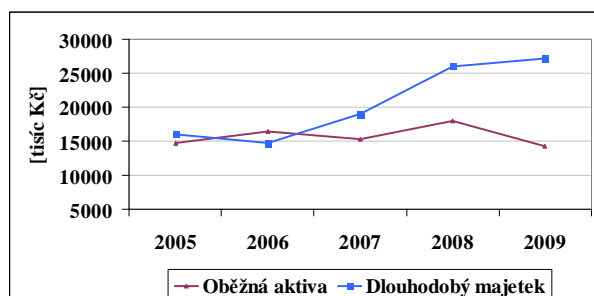
Graf 3. 2: Vývoj bilanční sumy ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování

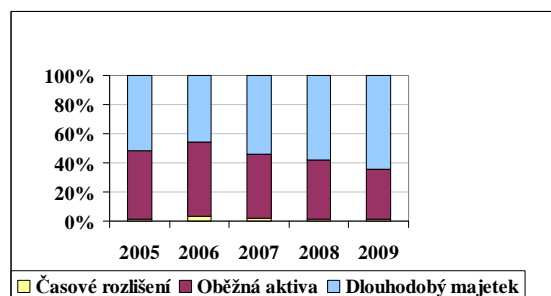
Graf 3.3 znázorňuje trend oběžných aktiv a dlouhodobého majetku.

Graf 3.3: Vývoj aktiv ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.4: Vývoj struktury aktiv ve sledovaném období

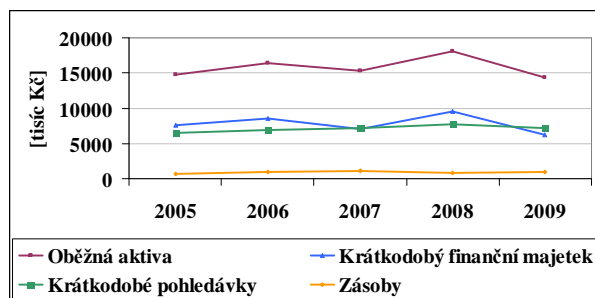


Zdroj: vlastní zpracování

Dlouhodobý majetek vykazuje od roku 2007 rostoucí trend. V tomto roce vzrostl oproti minulému roku o 29 % díky obnově vozového parku. Byly také nakoupeny velkoobjemové plastové kontejnery na směsný komunální odpad. Jeho nehmotná složka byla navýšena koupí informačního systému s cílem zefektivnit operační řízení provozoven. V roce 2008 rostoucí trend pokračuje rozšířením vozového parku o 3 vozidla. Nová vozidla znamenají nejen nižší spotřebu pohonných hmot, ale také firmu mnohem lépe reprezentují. V roce 2009 růst dlouhodobého majetku pokračuje, ale pomalejším tempem. Nejvýznamnější investicí v tomto roce byla koupě plošiny a nového informačního software Helios. O oběžných aktivech nelze jednoznačně říci, jaký trend v čase vykazují. Jejich růst střídá pokles v následujícím roce. Nejvíce znatelná změna byla v roce 2009, kdy pokles oběžných aktiv činí oproti předchozímu roku 20,40 %. Od roku 2007 je také patrný nárůst podílu dlouhodobého majetku na celkových aktivech. Pro ilustraci vývoje struktury aktiv je uveden Graf 3.4.

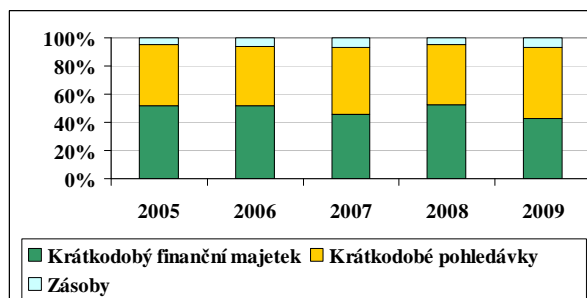
Oběžná aktiva jsou tvořena třemi složkami – zásobami, krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Zásoby představují materiál v podobě náhradních dílů, pytlů na odpadky a pohonných hmot. Nedokončenou výrobu představují zásoby separovaných surovin. Podstatnou část krátkodobých pohledávek tvoří pohledávky z obchodních vztahů. Dobu splatnosti faktur uplatňuje TESPRA dvojí - měsíční pro svého největšího zákazníka město Hodonín a 14-ti denní pro ostatní zákazníky. Graf 3.5 vyjadřuje vývoj hodnoty oběžných aktiv v letech 2005 až 2009 a Graf 3.6 strukturu oběžných aktiv v tomto období.

Graf 3.5: Vývoj oběžných aktiv ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.6: Struktura oběžných aktiv ve sledovaném období

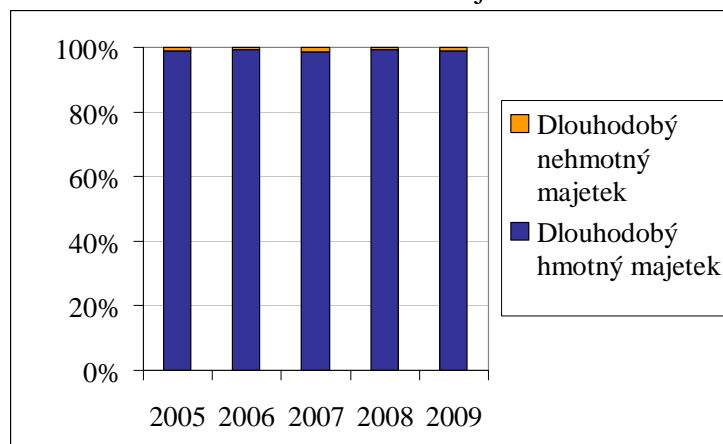


Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj oběžných aktiv je nejvíce ovlivňován krátkodobým finančním majetkem. Na Grafu 3.5 lze vidět podobnost křivek. Zásoby na oběžných aktivech zaujímají nejmenší podíl, proto jejich vývoj ovlivňují minimálně.

Dlouhodobý majetek je v rozvaze firmy TESPRA dělen na dlouhodobý hmotný a nehmotný. Dlouhodobý finanční majetek firma nevlastní. Nehmotný majetek představuje pouze nepatrnou část dlouhodobého majetku. Viz Graf 3.7.

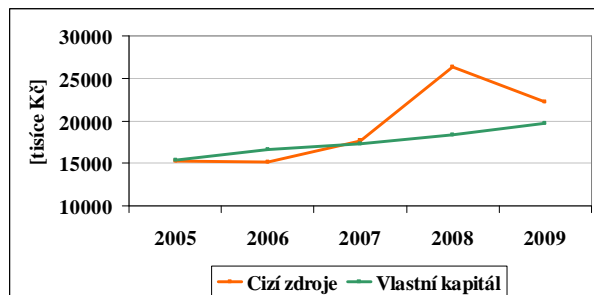
Graf 3.7 Struktura dlouhodobého majetku ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování

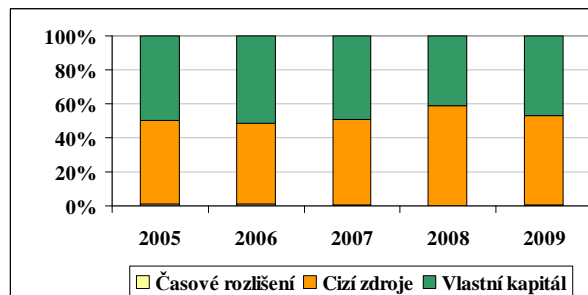
Pro podnik má kromě majetkové struktury význam také struktura kapitálová. Jak se vyvíjela strana pasiv ukazují následující Grafy 3.8 a 3.9.

Graf 3.8: Vývoj pasiv ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.9: Struktura pasiv ve sledovaném období

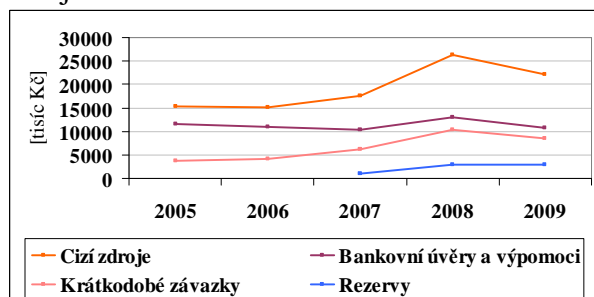


Zdroj: vlastní zpracování

Vlastní kapitál vykazuje rostoucí trend. Je způsoben snižující se neuhrazenou ztrátou minulých let. Cizí zdroje se do roku 2008 vyznačovaly taktéž rostoucím trendem, až v přechodu do roku 2009 je zaznamenán prudký pokles o 4 097 000 Kč.

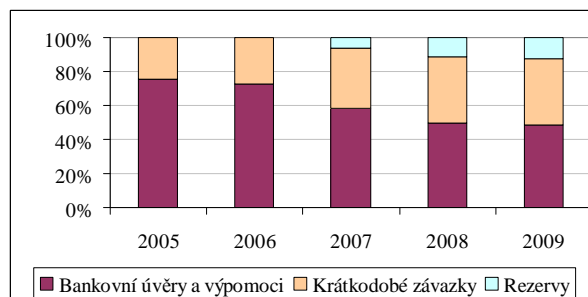
Konkrétnější pohled na vývoj cizích zdrojů poskytuje Graf 3.10 a 3.11. Graf 3.11 vyjadřuje strukturu cizích zdrojů. Nejnižší podíl na nich mají rezervy. Podnik vytváří od roku 2007 rezervu na opravu dlouhodobého majetku, konkrétně správní budovy. Tato rezerva bude tvořena po tři účetní období. V roce 2008 začíná TESPRA také tvořit rezervu podle zvláštních předpisů, jedná se o rezervu na opravu dlouhodobého majetku – vozidel.

Graf 3.10: Vývoj jednotlivých složek cizích zdrojů ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3.11: Struktura cizích zdrojů ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování

Krátkodobé závazky rostou v roce 2007 a 2008 díky většímu objemu dodávaného materiálu, nákupem dlouhodobého majetku koncem roku a zaplacením až v roce následujícím a rostoucím počtem zaměstnanců. V roce 2009 krátkodobé závazky klesají o 16,55 %.

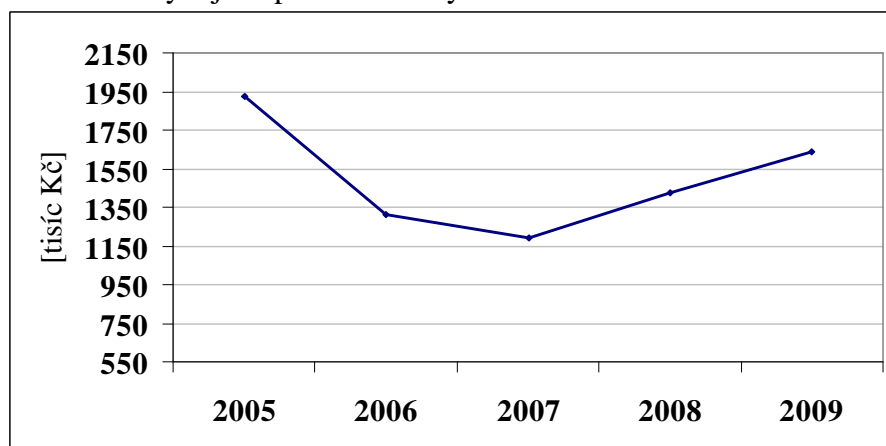
Položka rozvahy bankovní úvěry a výpomoci v roce 2008 zaznamenala růst oproti roku 2007 o 26,86 % díky krátkodobému úvěru. Ten byl do 31. 12. 2009 celý splacen. Splátka zapříčinila opětový pokles této položky pasiv.



## Analýza výkazu zisku a ztráty

Nejdůležitější částí výkazu zisku a ztráty je výsledek hospodaření. Firma TESPRA dosahovala v celém sledovaném období kladného zisku. Ten zaznamenal v roce 2006 oproti předchozímu roku pokles o 32 %. V dalším roce opět klesl o 8,94 %. V následujících dvou letech se zvyšoval nejprve o 19,30 % a v roce 2009 o 14,91 %. Viz Graf 3.12.

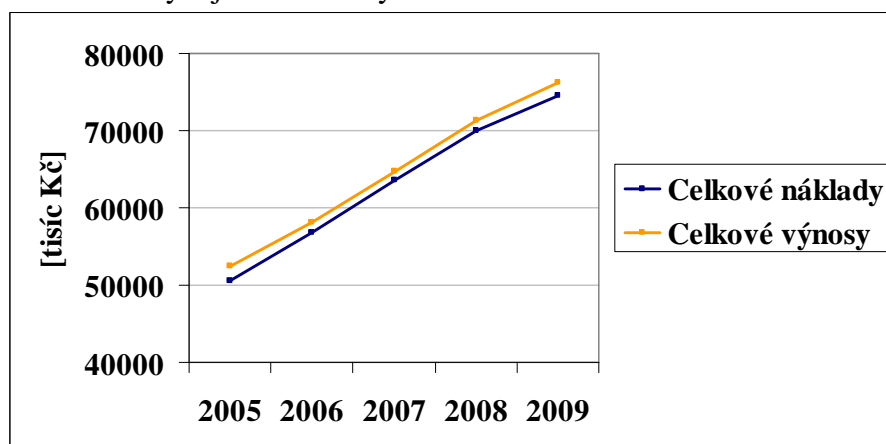
Graf 3.12: Vývoj hospodářského výsledku ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledek hospodaření je rozdílem celkových výnosů a celkových nákladů. Jak se vyvíjely náklady a výnosy firmy, ukazuje Graf 3.13. Podrobnější vývoj celkových nákladů a výnosů je obsažen v Příloze 8 Analýza výnosů a Příloze 9 Analýza nákladů. Celkové výnosy firmy TESPRA se v čase zvyšují. V roce 2006 se navýšily celkové výnosy o 10,76 %. V tomto roce nejvíce vzrostly výkony (o 10,35 %). Ostatní výnosy vzrostly oproti předchozímu roku o 80,02 % díky zvýšeným dotacím od Úřadu práce Hodonín a pronájmem nebytových prostor.

Graf 3.13: Vývoj nákladů a výnosů ve sledovaném období



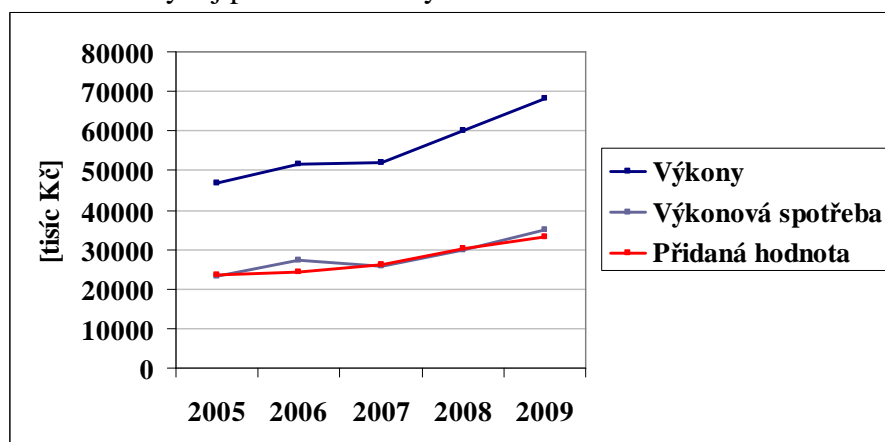
Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2007 celkové výnosy vzrostly o 11,47 %. K tomuto růstu tentokrát přispěly tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, a to opracováním a následným prodejem separovaných odpadů na nové třídírně odpadů. Ostatní výnosy klesly o polovinu díky nižším dotacím. V roce 2008 tržby z prodeje materiálu rostly v porovnání s minulým rokem výrazně pomaleji. Tady lze spatřit první dopad světové hospodářské krize na společnost TESPRA. Od října začaly klesat ceny separovaných surovin určených k prodeji dalším zpracovatelům. To se TESPRA snažila vyrovnat prodejem odpadních nádob a pytlů na odpady. I v tomto roce rostly ostatní výnosy především vlivem dotací od Úřadu práce Hodonín. Výrazný růst výkonů byl způsoben provozováním letního koupaliště od roku 2008. V roce 2009 se celkové výnosy zvýšily o 6,78 %. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu tentokrát klesly z důvodu dalšího snižování cen za separované suroviny. Výkony však rostly o dalších 13,77 % díky intenzivnější péči o veřejnou zeleň a díky zimní údržbě komunikací.

Růst nákladů firmy je ve všech letech způsoben především růstem výkonů. Protože je TESPRA firmou poskytující služby, je růst výkonů spojen s vyššími nároky na počet zaměstnaných lidí, proto firmě rostou hlavně osobní náklady. Celkové náklady vzrostly vlivem vyšších nároků na spotřebu materiálu a energie způsobených vyššími výkony na třídírně odpadů a vyšších nároků na počet zaměstnanců. V roce 2008 se na zvýšení nákladů nejvíce podílela rezerva na opravu dlouhodobého majetku. Náklady vzrostly vlivem nečekaných nákladů na opravu lisu a převodovky vozu. Růst cen energií během roku 2008 způsobil také růst spotřeby energie na letním koupališti.

Přidaná hodnota představuje hodnotu, kterou firma přidá k vykonaným službám vlastním úsilím. Jak ukazuje Graf 3.14, přidaná hodnota firmy TESPRA v čase roste.

Graf 3.14: Vývoj přidané hodnoty ve sledovaném období



Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.2 Rozdílové ukazatele

Čistý pracovní kapitál byl vymezen z pohledu aktiv jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Tabulka 8 ukazuje, že podnik TESPRA má pro případné finanční výkyvy dostatečný finanční polštář.

Tabulka 3.3: Čistý pracovní kapitál za sledované období

Rok	2005	2006	2007	2008	2009
Čistý pracovní kapitál	10 963	12 310	9 000	3 660	5 749

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.2.3 Poměrová analýza

Pro správnou diagnostiku finančního zdraví podniku je třeba provést analýzu v několika oblastech. Pro společnost TESPRA byla provedena analýza ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a provozních ukazatelů. Při výpočtu se postupovalo podle Kislingerové. [6]

#### Ukazatele rentability

Ukazatele rentability informují o tom, jakého efektu bylo dosaženo vloženým kapitálem. Pro výpočet jednotlivých ukazatelů je vhodné pro různé účely použít různou úroveň zisku. Jednotlivé úrovně zisku společnosti TESPRA jsou uvedeny v Tabulce 3.4. Čistý zisk EAT a zisk před zdaněním EBT společnosti TESPRA je shodný z důvodu uplatňování ztráty z minulých let, která je odčitatelnou položkou. Protože ztráta vznikla před koncem roku 2003, může ji podnik uplatnit do sedmi let.

Tabulka 3.4: Vývoj zisku za sledované období [tisíc Kč]

	2005	2006	2007	2008	2009
EAT	1925	1309	1192	1422	1634
EBT	1925	1309	1192	1422	1634
EBIT	2281	1663	1592	2092	2057

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výpočet rentability celkových aktiv ROA a rentability celkového investovaného kapitálu ROCE byla použita úroveň zisku, která zohledňuje efekt pro vlastníky, věřitele i stát EBIT, jakožto součet hospodářského výsledku před zdaněním a nákladových úroků. Pokud by se v čitateli nacházel čistý zisk, nebylo by možné rentabilitu celkových aktiv porovnávat u podniků s různou kapitálovou strukturou. Při výpočtu rentability vlastního kapitálu ROE byl použit čistý zisk EAT, protože tento ukazatel vypovídá o efektu pouze pro vlastníky. Do tržeb

při výpočtu jednotlivých ukazatelů jsou započteny kromě tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb také tržby za prodej dlouhodobého majetku a materiálu. Prodejem materiálu se rozumí prodej pytlů, soli na posyp komunikací v zimě a separovaného odpadu dalším zpracovatelům. Vývoj jednotlivých ukazatelů je uveden v Tabulce 3.5. Aby bylo možné lépe pochopit vývoj ukazatele ROE a ROA, byl proveden jejich rozklad pomocí základní a rozšířené DuPontovi rovnice.

Tabulka 3.5: Vývoj ukazatelů rentability ve sledovaném období

Ukazatele rentability	Rok				
	2005	2006	2007	2008	2009
ROA	7,34 %	5,17 %	4,55 %	4,68 %	4,90 %
ROS	4,46 %	2,98 %	2,62 %	3,03 %	2,77 %
Obrat celkových aktiv	1,65	1,73	1,74	1,54	1,77
ROE	12,50 %	7,88 %	6,90 %	7,76 %	8,31 %
ROS	3,76 %	2,35 %	1,96 %	2,06 %	2,20 %
Obrat celkových aktiv	1,65	1,73	1,74	1,54	1,77
Finanční páka	2,02	1,94	2,03	2,44	2,14
ROCE	8,47 %	6,03 %	5,56 %	6,91 %	6,18 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele rentability zaznamenaly v roce 2006 pokles a od té doby se vyvíjí stabilně. Nadále nezaznamenávají žádné výrazné rozdíly v čase. Po rozložení ukazatele ROA základní DuPontovou rovnicí se ukázalo, že tento pokles ovlivnila klesající rentabilita tržeb ROS, vypočtená jako podíl zisku EBIT a tržeb. Důvodem poklesu byl nižší zisk (pokles čitatele) a současný růst tržeb (růst jmenovatele). Ze stejného důvodu klesla v tomto roce také rentabilita vlastního kapitálu ROE. Příčinou růstu tržeb v roce 2006 byly zvýšené výkony provozovny údržba zeleně díky intenzivnější údržbě Lázeňského parku v Hodoníně. Jak již bylo zmíněno v kapitole 3.1 Představení společnosti, v roce 2006 byl zahájen provoz Regionálního centra Hodonín pro nakládání s komunálními odpady, kde mohou fyzické a právnické osoby odevzdávat nebezpečný, komunální a separovaný odpad. Občané Hodonína mohou odkládat odpady bezplatně. Občané jiných obcí a podnikatelé zaplatí za uložení odpadu podle ceníku. Shromážděné odpady jsou buď po separování prodávány dalším zpracovatelům k následnému využití, nebo odstraňovány na skládkách a spalovnách. Doplnkovou činností nového sběrného dvora je prodej odpadových nádob. Díky novému sběrnému dvoru byly zvýšeny výkony provozovny doprava, která zajišťuje svoz odpadů na sběrný dvůr.

## Ukazatele aktivity

Pomocí této skupiny ukazatelů je měřena schopnost společnosti využívat svá aktiva. Všechny ukazatele jsou kalkulovány na úrovni celkových aktiv. Hodnoty jednotlivých ukazatelů obsahuje Tabulka 3.6.

Tabulka 3.6: Vývoj ukazatelů aktivity ve sledovaném období

Ukazatel	Rok				
	2005	2006	2007	2008	2009
Obrat aktiv	1,65	1,73	1,74	1,54	1,77
Obrat zásob	72,92	56,30	56,31	80,37	76,54
Doba obratu aktiv	221,48	210,50	210,36	236,63	206,61
Doba obratu zásob	5,01	6,48	6,48	4,54	4,77
Doba inkasa pohledávek	45,93	45,53	43,28	40,58	35,49
Doba splatnosti krátkodobých závazků	26,59	26,99	37,64	54,45	42,25
Doba inkasa pohledávek z obchodních vztahů	44,01	44,10	47,04	43,83	35,80
Doba splatnosti závazků z obchodních vztahů	10,48	11,72	21,61	40,04	28,41
Obchodní deficit	33,53	32,38	25,43	3,79	7,39

Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv vypovídá o efektivnosti využívání celkových aktiv a nevykazuje ve zvoleném časovém horizontu žádné výrazné změny. Podle Holečkové [4] by měl tento ukazatel dosahovat alespoň hodnoty jedna, což podnik TESPRA splňuje.

Zásoby podniku TESPRA se dělí na materiál a nedokončenou výrobu. Zásoby materiálu představují pohonné hmoty, náhradní díly, pytle, sůl a kontejnery. Nedokončenou výrobou se rozumí separované suroviny. Obrat zásob v posledních dvou letech dosahuje nejvyšších hodnot a současně se v těchto letech snížila doba obratu zásob pod 5 dnů. Toto svědčí o dobré nákupní politice podniku. Nehromadí zbytečné zásoby, jež by zvyšovaly firmě náklady.

Doba inkasa pohledávek se v čase snížila o deset dnů, což vypovídá o zlepšující se platební disciplíně odběratelů. Podle vedoucího ekonomického úseku společnost TESPRA nevyvíjí na odběratele žádný nátlak, ale platební disciplína odběratelů se zlepšila z důvodu dobrovolného vypovězení smluv odběratelů dlouhodobě neschopných platit faktury. Naopak doba splatnosti krátkodobých závazků se zvýšila, což nemusí pro firmu okamžitě znamenat problémy se splácením faktur, ale naopak efektivní tvorbu volného peněžního toku. Pro firmu má největší význam sledovat tyto dva ukazatele u závazků a pohledávek z obchodního vztahu. Doba splatnosti závazků z obchodního vztahu se v čase zvyšovala, což však pro firmu není ze zmiňovaného důvodu žádným negativem. Jak lze vyčíst z tabulky, obchodní deficit se

z hodnoty 33,53 snížil na hodnotu 7,39, což znamená pro firmu zvýšení volného peněžního toku.

Z metodického hlediska je nutno uvědomit si při hodnocení výsledků fakt, že se při výpočtu vychází z rozvahy, která zaznamenává stav jednotlivých položek k určitému datu. Tato skutečnost může zkreslit především ukazatele doby inkasa pohledávek a závazků. V jejich výpočtu je zahrnut stav závazků a pohledávek k 31. 12. daného roku. Pokud firma například nakoupila za velké množství peněz ke konci roku, nebo naopak měla na konci roku velkou zakázku, která bude zaplacená až v roce následujícím, budou hodnoty zkreslené. Proto je vhodné, aby se při výpočtu těchto ukazatelů vycházelo z průměrných hodnot závazků a pohledávek.

### **Ukazatele zadluženosti**

Vztah mezi cizími a vlastními zdroji podniku je blíže zkoumán pomocí ukazatelů zadluženosti. Tyto vztahy slouží k posouzení finanční stability podniku. Její zkoumání má nemalý význam nejen pro věřitele, ale také pro podnik samotný. Tabulka 3.7 obsahuje hodnoty některých těchto ukazatelů v procentech:

Tabulka 3.7: Vývoj ukazatelů zadluženosti v čase

Ukazatel	Rok				
	2005	2006	2007	2008	2009
Vlastnické riziko	49,57 %	51,67 %	49,36 %	41,00 %	46,84 %
Věřitelské riziko	49,17 %	46,96 %	50,33 %	58,82 %	52,87 %
Celkové riziko	99,19 %	90,88 %	101,97 %	143,45 %	112,89 %
Úrokové krytí	6,41	4,70	3,98	3,12	4,86

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnota ukazatele věřitelského rizika se v roce 2008 zvýšila, což by mohlo být prvotním impulsem k obezřetnosti věřitelů, obzvláště pokud by podniku současně klesala výnosnost celkového vloženého kapitálu. Hodnota ROA se však o 0,13 % zvýšila, takže pokud se nebude podnik více zadlužovat, věřitelé nebudou tento dočasný výkyv brát jako velké riziko. Vlastnické riziko je doplňkovým ukazatelem k předchozímu ukazateli.

Ukazatel celkového rizika (zadluženosti vlastního kapitálu) považují investoři za klíčový ukazatel, proto jeho vysoká hodnota v roce 2008 může být pro investory znepokojující. Investoři berou jistě v úvahu, že rok 2008 byl rokem finanční nestability řady podniků. Důležité bude, jak podnik toto nepříznivé období překlenul a zda se budou hodnoty těchto ukazatelů dále vyvíjet nepříznivým trendem.

Úrokové krytí informuje o tom, kolikrát zisk přesahuje placené úroky. U společnosti TESPRA je tento ukazatel velmi blízko spodní doporučené hranici 3.

### Ukazatele likvidity

Skupina ukazatelů likvidity informuje o schopnosti podniku hradit své závazky. Hodnoty jednotlivých stupňů likvidity obsahuje Tabulka 3.8.

Tabulka 3.8: Vývoj ukazatelů likvidity ve sledovaném období

Ukazatel	Rok				
	2005	2006	2007	2008	2009
Okamžitá likvidita	2,02	2,06	1,11	0,66	0,72
Pohotová likvidita	3,75	3,75	2,26	1,20	1,56
Běžná likvidita	3,94	3,99	2,44	1,26	1,67

Zdroj: vlastní zpracování

Doporučované hodnoty okamžité a běžné likvidity společnosti TESPRA zprvu mírně překračují doporučené hodnoty. V roce 2007 se dostávají do doporučeného intervalu. Doporučený interval hodnot pohotové likvidity TESPRA splňuje v posledním roce sledovaného období.

Hodnoty likvidity překračující doporučený interval jsou pozitivním signálem pro věřitele a investory, protože svědčí o dobré schopnosti podniku stát svým závazkům. Pro podnik však její vysoké hodnoty znamenají nerentabilní držení peněžních prostředků. Na vývoji ukazatelů rentability v čase je patrné, že si podnik tuto skutečnost uvědomuje.

### Provozní ukazatele

Protože je TESPRA podnikem poskytujícím služby, jsou vybrané provozní ukazatele zaměřeny hlavně na produktivitu práce.

Tabulka 3.9: Vývoj provozních ukazatelů ve sledovaném období

Ukazatel	2005	2006	2007	2008	2009
Nákladovost výnosů	0,96	0,98	0,98	0,98	0,98
Mzdová produktivita	1,65	1,52	1,44	1,49	1,56
Produktivita práce z přidané hodnoty	307 052	280 678	275 526	303 440	325 333
Produktivita práce z tržeb	664 766	640 655	639 547	689 600	727 147

Zdroj: vlastní zpracování

Nákladovost výnosů vyjadřuje, kolik haléřů nákladů připadne na jednu Kč tržeb. Hodnoty by měly v čase klesat. Tato společnost TESPRA nesplňuje, ale jakýmsi pozitivem je,

že se nákladovost alespoň nezvyšuje. Příčinou toho, že nákladovost tržeb neklesá, mohou být vysoké investice do vozového parku.

Mzdová produktivita vyjadřuje, kolik Kč přidané hodnoty připadne na jednu Kč mezd. Vykazuje stejný trend jako produktivita práce z přidané hodnoty, která představuje přidanou hodnotu v Kč na pracovníka a produktivita práce z tržeb, množství tržeb v Kč na pracovníka.

### 3.2.4 Analýza soustav ukazatelů

Podle dosahovaných hodnot všech ukazatelů firmy se zdá, že je podnik finančně zdravý, proto není využit žádný z bankrotních modelů hodnocení, ale míra finančního zdraví bude v této kapitole ohodnocena pomocí bonitního modelu. Pro ověření posloužila jedna z bonitních soustav ukazatelů – Grünwaldův model, kterým je možno posoudit zdraví ze tří pohledů. V Tabulce 3.10 jsou vypočteny hodnoty jednotlivých ukazatelů a krajních přijatelných hodnot pro podnik. Výsledky jednotlivých ukazatelů jsou také obodovány.

Podle Tabulky 2.1 uvedené v kapitole 1.3.4 Členění elementárních metod finanční analýzy, lze celkové finanční zdraví podniku TESPRA ohodnotit jako dobré. IB podniku TESPRA dosahuje 1,67 a současně byly splněny druhé podmínky – hodnota pohotové likvidity i úrokového krytí je větší než 1. To znamená, že by podnik měl být schopen činnosti i při přechodných potížích. Při extrémním ohrožení by však mohla být stabilita podniku ohrožena.

Tabulka 3.10: Hodnocení finančního zdraví podniku v roce 2009

	Krajní přijatelná hodnota	Zjištěná hodnota za rok 2009	Body za rok 2009
ROA	0,04	0,05	1,25
ROE	0,03	0,08	2,00
Pohotová likvidita	1,20	1,56	1,30
Krytí zásob pracovním kapitálem	0,70	5,93	2,00
Doba splácení dluhů	3,50	2,33	1,51
Úrokové krytí	2,50	4,86	1,95
Součet			10,00
Celkové hodnocení			1,67

Zdroj: vlastní zpracování



## **Shrnutí**

Po provedení finanční analýzy bylo zjištěno, že firma nedosahuje v žádné oblasti skupin ukazatelů významných nedostatků. Jak již bylo řečeno v teoretické části diplomové práce, výkonnost podniku je sledována z různých pohledů a dobré dosažené výsledky finančních ukazatelů nic nevypovídají o výkonnosti podniku například z hlediska zákazníků či zaměstnanců. Výkonnost podniku je třeba hodnotit komplexně. Jedním z nástrojů komplexního hodnocení výkonnosti podniku je metoda Balanced Scorecard.

## **3.3 Hodnocení komplexní výkonnosti podniku**

### **3.3.1 Balanced Scorecard**

Výběr cílů a měřítek pro sestavení BCS byl proveden na základě individuality firmy. Pro sestavení strategické mapy BCS (viz Příloha 10: Strategická mapa Balanced Scorecard) byly vybrány cíle, které vystihují vizi a strategii společnosti. Naplnění těchto cílů bylo sledováno v roce 2009.

Společnost TESPRA je ziskovou organizací, proto je jejím hlavním cílem maximalizace zisku. Jak plyne z hlavních strategických bodů společnosti uvedených v kapitole 3.1 Představení společnosti, vedení si uvědomuje, že při řízení společnosti musí zohledňovat požadavky všech zainteresovaných stran.

Aby bylo možno naplnění jednotlivých cílů hodnotit, je třeba určit měřítka jednotlivých cílů a cílové hodnoty, s nimiž je následně skutečnost porovnávána. Měřítka, cílové hodnoty a následné zhodnocení skutečnosti obsahuje Tabulka 3.11.

### **Perspektiva lidé**

V perspektivě lidé TESPRA dokázala splnit plánované hodnoty tří měřítek z pěti. Index spokojenosti zaměstnance je zjišťován každý rok na základě dotazníků. Společnost si klade v této oblasti vysoký cíl, to je dosažení maximálního počtu bodů hodnocení spokojenosti. Ve strategických cílech je zmíněno, že chce dosáhnout vyšší spokojenosti zaměstnanců. Pro výkonnost podniku jsou však důležití motivovaní zaměstnanci. Maximální míru fluktuace TESPRA stanovila na 5 %, což je míra, která může být pro společnost prospěšná. Vzhledem k vysoké nezaměstnanosti okresu Hodonín a relativně vysoké mzdě zaměstnanců míra fluktuace společnosti TESPRA tuto hodnotu nepřekročila. V letních a zimních měsících jsou v organizaci využíváni sezónní pracovníci, které nelze dostatečně

odborně vzdělávat jako stálé zaměstnance. Navíc je potřeba na tyto pracovníky neustále dohlížet. To má vliv na kvalitu poskytovaných služeb. Společnost se tedy snaží dostatečným školením zajistit flexibilitu stálých zaměstnanců a především udržovat 80 % podíl školených zaměstnanců. Neomluvenou absenci TESPRA netoleruje a s takto nespolehlivými zaměstnanci ihned ukončuje pracovní poměr. Střety na pracovišti se nevyskytly v minulém roce žádné.

### **Perspektiva procesy**

V perspektivě procesy si TESPRA klade za cíl rychlé uspokojení požadavků, což se jí daří plnit. Pokračuje také podle plánu v obnově vozového parku. Díky novým vozidlům by měly klesnout náklady na jejich údržbu a provoz a především by se mělo zlepšit povědomí u zákazníka. Obnova však ještě není kompletní a jsou využívána také stará vozidla a stará technika, proto se z důvodu nečekaných oprav náklady na opravu a provoz vozového parku nepodařilo snížit o plánovanou hodnotu. Společnost má již pátým rokem zaveden integrovaný systém řízení podle evropských ISO norem. V roce 2009 ji čekal recertifikační audit, jehož požadavky se jí podařilo splnit. Povolený počet neshod se společností také podařilo dodržet. Většina neshod se týkala služby údržba zeleně, které vznikly z důvodu nepochopení požadavku.

### **Perspektiva zákazník**

Společnost TESPRA rozděluje zákazníky podle velikosti do tří segmentů: Město Hodonín, obce a obchodní společnosti a živnostníci. Město Hodonín využívá všech služeb, které TESPRA poskytuje. Obce využívají služeb odpadového hospodářství a v menší míře údržby veřejné zeleně a komunikací. Na trhu služeb pro tyto dva segmenty dohromady zaujímá stabilní tržní podíl, který se společnosti podařilo také v roce 2009 obhájit. Jedním z cílů společnosti je získání nových zákazníků v segmentu obchodních společností a živnostníků. Společnost přijala obchodního zástupce, který má za úkol soukromému segmentu nabízet služby společnosti TESPRA. Za cíl pro rok 2009 si kladla třikrát větší počet získaných smluvních zákazníků než ztracených, což TESPRA nesplnila.

Tabulka 3.11: Balanced Scorecard společnosti TESPRA za rok 2009

Perspektiva	Cíl	Indikátor	Měřítko [jednotka]	Plán	Skutečnost	Hodnocení
Finance	Zisk a návratnost investic	Následný	Rentabilita [%]	3,9	4,9	+
		Následný	Zisk [tisíce Kč]	1380	1634	+
		Hybný	Náklady [tisíce Kč]	71600	74606	-
Zákazník	Růst tržeb	Následný	Tržby v Kč [tisíce Kč]	71300	76240	+
	Udržení podílu na trhu (segment obce a město Hodonín)	Následný	Podíl na trhu [%]	38	38	+
	Získávání nových zákazníků v segmentu obchodní společnosti a živnostníci	Hybný	Počet nově získaných smluvních zákazníků/počet ztracených smluvních zákazníků [%]	300	34/16 *100 =212	-
	Spokojenost zákazníka	Následný	Index spokojenosti segmentu obchodní společnosti a živnostníci	3	3,9	+
		Následný	Index spokojenost město Hodonín a obce	3	3,8	+
Procesy	Kvalita	Následný	Počet neshod	10	7	+
	Snížení nákladů na opravu a údržbu vozidel	Následný	Náklady na údržbu vozidel [%]	- 5%	+2%	-
	Obnova vozového parku	Hybný	Investice do vozového parku [tisíce Kč]	7000	7755	+
	Recertifikační audit	Hybný	Splnění požadavků	splnění	splnění	+
	Rychlost služeb	Hybný	Doba vyřízení požadavku [dny] - odpadové hospodářství a doprava	2	1	+
		Hybný	- údržba zeleně	5	3	+
		Hybný	- údržba komunikací	1	1	+
Lidé	Spokojenost a loajalita zaměstnanců	Hybný	Index spokojenosti zaměstnance	5	4	-
		Hybný	Fluktuace [%]	5	2	+
	Zvyšování kvalifikace	Hybný	Podíl školených pracovníků [%]	80	81	+
	Kultura	Hybný	Neomluvená absence	0	2	-
		Hybný	Sřety na pracovišti	0	0	+
Výsledné hodnocení						15:5

Zdroj: vlastní zpracování po konzultaci s vedoucími pracovníky firmy TESPRA

## **Perspektiva finance**

V oblasti finančního plánování byla firma TESPRA pro rok 2009 vzhledem k hospodářské krizi opatrná a počítala s poklesem výsledku hospodaření oproti roku 2008. Krize se podepsala na společnosti TESPRA především poklesem výkupních cen separovaného odpadu. Pokles cen se TESPRA snažila kompenzovat prodejem odpadních nádob a pytlů. Skutečné náklady firmy byly vyšší než plánované, vlivem nečekaných oprav staré techniky a vozidel. Nabízí se otázka, do jaké míry má společnost s úsporou nákladů na údržbu a provoz vozidel počítat. Nová vozidla mají nižší spotřebu pohonných hmot, celkové náklady jsou však také ovlivněny cenou nafty. Moderní vozy a techniku si zákazníci mohou spojovat s kvalitou vykonaných služeb, ale jak ukazují výsledky, zatím ke snížení nákladů nepomohly.

### **Shrnutí:**

V systému BCS bylo využito celkem 20 měřítek, z toho TESPRA 5 nesplnila. Nesplnění se vyskytlo v každé perspektivě, v perspektivě lidé dvakrát. Důležité je, že všech nedostatků si je společnost vědoma a neustále si klade nové úkoly, jejichž splněním by mohla dosáhnout všech požadovaných cílů. Aby mohly být vytyčeny problémové oblasti výkonnosti společnosti, na které by se měla společnost zaměřit, byly výsledky shrnuty pomocí SWOT analýzy.

## **3.4 Analýza okolí podniku**

Výkonnost podniku je ovlivněna také tím, co se děje v okolí podniku. Posouzení postavení podniku vzhledem k vnějšímu prostředí bylo provedeno z hlediska konkurence, využitím Porterovi teorie konkurenčních sil. Poté mohly být výsledky předchozích analýz shrnuty do SWOT analýzy.

### **3.4.1 Porterova analýza konkurenčních sil**

Zdrojem informací pro tuto analýzu byly informace získané z webových stránek konkurenčních společností [16],[17], [15], dokument firmy TESPRA Marketingový plán 2009 [20] a informace poskytnuté referentem pro marketing a obchod.

#### A) Hrozba vstupu nových konkurentů

Bariéry vstupu do oboru poskytování služeb v odpadovém hospodářství jsou vzhledem k velké kapitálové náročnosti na technické vybavení, normám a legislativním předpisům (nakládat s odpady může pouze oprávněná osoba) vysoké. Vstoupit do tohoto oboru může jen ekonomicky velmi silný subjekt, který má zkušenosti s nakládáním s odpady. Určitou možnost vstupu do tohoto oboru má také subjekt, který se zabývá odpadovým hospodářstvím jako vedlejší činností a je schopen krýt počáteční ztrátu z této činnosti ziskem z hlavní činnosti. Hrozba vstupu ekonomicky silných subjektů je reálná z řad zahraničních společností, které se zabývají nakládáním s odpady. Na druhé straně tak vzniká společnosti TESPRA příležitost spolupráce s takovou společností.

Hrozbou by mohlo být pronikání zkušených firem z jiných regionů na nové trhy. V oblasti odpadového hospodářství je tato hrozba minimální, protože cena svozu odpadů se odvíjí především od ceny paliv a dojezdové vzdálenosti. Aby byl nový potencionální konkurent schopen nabídnout nízkou cenu svozu odpadů, musel by získat zakázku u více obcí, čímž by se náklady na dopravu ovlivňující konečnou cenu rozložily mezi více zákazníků.

#### B) Vyjednávací síla zákazníků

Hlavními zákazníky firmy TESPRA jsou město Hodonín a obce. Jsou to silní zákazníci se silnou vyjednávací schopností. Tady je důležitá nejenom cena, ale také doplňkové služby a řada bonusů za spolupráci (dary na obecní ples, drobnosti do soutěží, které pořádá obec pro děti, a podobně). V oblasti údržby zeleně a údržby komunikací je společnost silně závislá na jednom odběrateli – Městu Hodonín, pro které je realizována většina zakázek toho druhu.

Pro segment obchodní společnosti a živnostníci je v první řadě rozhodující cena. Bonusy, které jim společnost TESPRA nabízí, nejsou pro tento segment zajímavé. Velké společnosti dosahují nejnižších cen internetovou aukcí. Podle společnosti TESPRA je i osmikorunový rozdíl na jednom vývozu důvodem odchodu zákazníka ke konkurenci.

Velmi silná je vyjednávací síla společností, které vykupují separovaný odpad k dalšímu využití.

### C) Vyjednávací síla dodavatelů

Společnost v současné době není závislá na jednom dodavateli, který by si zásadně diktoval podmínky. Využívá větší počet dodavatelů, kteří jsou vybíráni na základě výběrového řízení.

### D) Hrozba substitučních produktů

Hrozba tohoto typu v odpadovém hospodářství zatím neexistuje. Pouze u poskytování služeb v oblasti údržby zeleně a údržby komunikací využívají firmy vlastních zaměstnanců na úklid areálu, sekání trávy nebo drobné práce – náhrada specializované firmy za neprofesionální, ale levnější vlastní zaměstnance.

### E) Rivalita mezi konkurenčními podniky

Významné postavení na trhu odpadového hospodářství mají silné nadnárodní společnosti s celorepublikovou působností, jako je například SITA CZ, a.s. V dnešní době je trendem, zejména pro velké prodejní řetězce, mít jednu firmu na celé odpadové hospodářství, a proto tyto služby poptávají právě u velkých společností s celorepublikovou působností. Ty pak působí v jednotlivých regionech tak, že u malých regionálních firem, jako je TESPRA, poptávají služby formou subdodávek. Samozřejmě i tyto nadnárodní společnosti si vybírají spolupracující firmu dle nabídnuté ceny a zkušeností z minulých období.

Společnost TESPRA má v oblasti nakládání s odpady tři významné konkurenty. Jedná se o místní společnost Megawaste - communal service, s.r.o. (dále jen Megawaste), která společnosti TESPRA konkuruje v segmentu obchodní společnosti a živnostníci. Pro segment obce zde v převážné míře působí Rumpold UHB s.r.o. (dále jen RUMPOLD) a EKOR s.r.o. (dále jen EKOR). V oblasti údržby zeleně neexistuje v okolí tak velká společnost, aby vyhověla všem požadavkům Města Hodonín. V segmentu podnikatelé a živnostníci je největším konkurentem TESPRA firma Larix Lužice a firma Mrazík Hodonín.

Společnost RUMPOLD se sídlem v Uherském Brodě byla koupena rakouskou společností Saubermacher, čímž došlo k rozšíření nabízených služeb a k celkovému zviditelnění společnosti. Mimo jiné se naskytly nové možnosti likvidace odpadů, firma mohla díky novým prostředkům pořídit nová zařízení na jejich zpracování. Mimo to RUMPOLD poskytuje také služby v oblasti údržby komunikací, veřejné zeleně a čištění měst a obcí. RUMPOLD vlastní certifikáty ISO 9001 a 14001. Obchodní zástupce společnosti TESPRA zjistil, že ne všechny obce jsou se službami firmy RUMPOLD spokojeny. S jednou obcí proběhlo jednání, které ale bylo neúspěšné. Díky tomu, že v současném svozovém

harmonogramu nemá TESPRA možnost tuto malou obec svázat s jinou obcí, poskytovaná služba by se prodražila. RUMPOLD obsluhuje 6 obcí bývalého okresu Hodonín.

Firma EKOR se sídlem v Kyjově zajišťuje svoz komunálních odpadů v 47 obcích. (TESPRA v 27). EKOR má velkou konkurenční výhodu zejména díky vlastní skládce v Těmicích a výstavbě nové třídírny odpadů. Společnost má také zaveden integrovaný systém ISO. V roce 2008 unikla na veřejnost informace o možném prodeji TESPRA, jako jedné z možností do budoucna. Na veřejnosti byl tento návrh prezentován jako uzavřená věc. EKOR této situace využil tak, že rozeslal obcím obsluhovaných TESPRA nabídku služeb odůvodněnou nejasnou situací ohledně prodeje TESPRA.

Megawaste. se sídlem v Rohatci je malá obchodní společnost, která původně poskytovala pouze kontejnerové služby a službu sběr nebezpečných odpadů. Postupem času, začala usilovat o obsazení trhu v oblasti svozu komunálního a tříděného odpadu. Nevýraznější tlak vyvíjí v oblasti podnikatelských subjektů a velkých obchodních společností, kde firmě TESPRA již přebrala některé významné zákazníky. To se jí daří i v segmentu obcí. Společnost nemá zavedeno ISO 14 000, velmi často má problémy s inspekci životního prostředí díky špatnému způsobu nakládání s odpady.

### **3.4.2 SWOT analýza**

SWOT analýza byla provedena na základě předchozích provedených analýz a byla doplněna o informace získané od vedoucího ekonomického úseku a referenta obchodu a marketingu prostřednictvím strukturovaného interview. Dále k sestavení sloužily dokumenty poskytnuté firmou. Jak externí, tak i interní analýza je sestavena v Tabulce 3.12.

#### **Silné stránky**

Společnost drží v okolí „monopol“ u zakázek pro město a disponuje dostatečnou kapacitou tak, aby mohla vyjít vstříc všem požadavkům vedení města. V segmentu obcí obsluhuje celkem 27 zákazníků včetně Hodonína (1/3 okresu) a tento podíl si udržuje, díky čemuž má TESPRA silnou pozici na trhu. Vzhledem k tomu, že některé obce jsou nespokojeny s poskytováním služeb svozu odpadů firmou RUMPOLD a měly by zájem o služby společnosti TESPRA, mohla by počet obsluhovaných obcí v budoucnu rozšířit. Problémem je, že tyto obce leží mimo trasy, kde společnost TESPRA odpady sváží, což je příčinou vyšší ceny svozu odpadu, která je pro obce příliš vysoká. Další silnou stránkou je ustálené a schopné vedení a neustále se zvyšující kvalifikace kmenových zaměstnanců – je

nastaven plán vzdělávání, včetně individuálního plánu vzdělávání vedoucích pracovníků. Společnost má zaveden integrovaný systém řízení ISO, což vypovídá o kvalitě poskytovaných služeb a zlepšuje povědomí u zákazníků. V současnosti je kladen stále větší důraz na ochranu životního prostředí, hlavně sběrné dvory jsou častým předmětem kontroly inspekce životního prostředí. Jednou ze zavedených norem společnosti TESPRA je norma ČSN EN ISO 14001:2005, systém environmentálního managementu. Firma dodržuje přísné požadavky této normy, proto požadavkům kontrol téměř vždy vyhovuje. Aktuálním tématem je snižování biologicky rozložitelného odpadu na skládkách podle Plánu odpadového hospodářství ČR. Lidé přestávají pěstovat a upřednostňují levné kupované ovoce a zeleninu. Přestávají kompostovat a biologický odpad tak končí na skládkách, díky čemuž se uvolňují nebezpečné plyny. Dalším důvodem požadavku snižování biologického odpadu na skládkách je stále častější používání umělých hnojiv. O nutnosti a výhodách třídění biologického odpadu informuje TESPRA veřejnost prostřednictvím kampaně SEPAROVANĚ A SPOLU. Kromě toho připravuje projekt biologické skládky – kompostárny v Mutěnicích. Další silnou stránkou společnosti je neustálá modernizace vozového parku a dalšího vybavení, která by měla v budoucnu znamenat nízké náklady na opravu, údržbu a provoz vozidel. Mimo to nové vozy firmu lépe reprezentují. Do jaké míry se tyto náklady podaří snížit, se ukáže v budoucnu. TESPRA by měla brát v úvahu kromě nižší spotřeby nových vozidel také měnící se ceny pohonných hmot. Je zaváděn nový informační systém Hélios, který sjednocuje informace všech provozoven, což v budoucnu znamená jednotné informace o všech zákaznících. Společnost monitoruje potřeby zákazníka, uplatňuje osobní kontakt (například vánoční osobní návštěvy u významných zákazníků a předávání dárků) a individuální přístup nejen k různým segmentům zákazníků, ale snaží se vyhovět také individuálním požadavkům konkrétního zákazníka. Mezi silnými stránkami je nutno zmínit dobré finanční zdraví podniku.

### **Slabé stránky**

Společnosti TESPRA se díky nízkým a podbíživým cenám konkurence stále nedaří proniknout k zákaznickému segmentu obchodní společnosti a živnostníci tak, jak by si přála. Mnoha slabých stránek si je vědoma v personální oblasti, zejména nižší kvality práce v zimních a letních měsících, kdy zaměstnává sezónní pracovníky z úřadu práce, kteří se mimo jiné vyznačují nižší profesní flexibilitou. Na provozovnách údržba zeleně a údržba komunikací se společnosti nedaří využít potenciálu pracovních sil – jakmile pracovníci nejsou pod neustálou kontrolou, klesá jejich výkon až na minimum, chybí zodpovědnost za vykonanou práci. Projevuje se zhoršující se věková struktura pracovních sil, jejímž



důvodem je společenský status daných pozic. Zručným a šikovným zaměstnancům velmi často chybí řidičské oprávnění. I přes modernizaci techniky a vozidel se nedaří snížit náklady na jejich provoz a údržbu, protože se stále používá zastaralá technika a vozový park není kompletně obměněn.

### **Příležitosti**

Jednou z příležitostí firmy TESPRA je navázání spolupráce se stavebními firmami, pro které by mohla zajišťovat výsadbu zeleně. Další příležitost se společnosti naskytuje díky novým trendům v technologických postupech. Stále více se mluví o energetickém využití odpadů, TESPRA by tak mohla získat více zákazníků v oblasti vykupování separovaných surovin, což by mohlo v budoucnu znamenat konec diktování cen odběratelům těchto surovin. Další příležitost TESPRA spatřuje v budoucím rozvoji měst a obcí. V Hodoníně a jeho okolí jsou budována nákupní centra a stále více se dbá o vzhled města a obcí. Roste zájem veřejnosti o životní prostředí. Pořádáním přednášek a exkurzí by TESPRA mohla tento zájem veřejnosti ještě prohloubit.

### **Ohrožení**

Největším ohrožením společnosti TESPRA, které se projevuje hlavně v době krize je „monopolní postavení“ firem odebírajících tříděnou surovinu, které si tak mohou dovolit diktování cen. Protože se i těchto firem dotkla hospodářská krize, vykupují tříděný odpad za až o třetinu nižší cenu. Pro provozovnu údržba zeleně mohou být ohrožením extrémní klimatické podmínky, kdy například krupobití může naprosto zničit čerstvě vysázené sazenice. Vliv konkurence a cenové podbízení se projevuje také v ohroženích. Hrozí stagnace přílivu zakázek.

Tabulka 3.12: SWOT analýza firmy TESPRA

<b>Interní analýza</b>	
<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- monopol v oblasti poskytování zakázek pro město Hodonín</li> <li>- stabilní podíl na trhu v segmentu obce</li> <li>- ustálené a schopné vedení</li> <li>- kvalifikace kmenových zaměstnanců</li> <li>- zavedení ISO</li> <li>- neustálá modernizace vozového parku a dalšího vybavení</li> <li>- nový informační systém Hélios</li> <li>- monitoring potřeb a spokojenosti</li> <li>- osobní kontakt</li> <li>- individuální přístup</li> <li>- finanční stabilita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- nedaří se proniknout k segmentu obchodní společnosti a živnostníci</li> <li>- nekvalifikovaní pracovníci (sezónní pracovníci z úřadu práce)→ nízká kvalita práce</li> <li>- nízká profesní flexibilita u sezónních dělníků.</li> <li>- zručným pracovníkům často chybí řidičské oprávnění</li> <li>- vysoké náklady na provoz a údržbu, i přes modernizaci techniky se stále používá zastaralá technika, vozový park není kompletně obměněn.</li> </ul>
<b>Externí analýza</b>	
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- navázání spolupráce se stavebními firmami</li> <li>- nové trendy v technologických postupech, například energetické využití odpadů, kompostování a podobně</li> <li>- budoucí rozvoj měst a obcí - budování nových nákupních center, parků i celková obnova systému nakládání s odpady a sledování trendů v této oblasti</li> <li>- zájem veřejnosti o stav životního prostředí - zvýšení informovanosti, přednášky, exkurze...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- „monopolní postavení“ firem odebírajících tříděnou surovinu, diktát ceny</li> <li>- snížení počtu zakázek u obchodních společností a živnostníků</li> <li>- cenové podbízení konkurence</li> <li>- plánované ukončení dotací z fondu EU na výstavbu sběrných dvorů v obcích a budování systému odpadového hospodářství</li> <li>- extrémní klimatické podmínky</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování, Marketingový plán na rok 2009 [20]

## 4 Zhodnocení výsledků

V poslední kapitole zhodnocení výsledků budou nejprve shrnuty nejvýznamnější výsledky předchozích analýz a z nich budou vybrány pro firmu problémy největšího významu. Na ty bude upozorněno a budou pro ně stanovena možná nápravná opatření.

### 4.1 Shrnutí výsledků

Ve výsledcích horizontální a vertikální analýzy rozvahy se projevila plánovaná dlouhodobá obnova vozového parku a techniky. Tyto investice by měly společnosti v budoucnu zajistit kromě úspory nákladů na provoz a údržbu vozového parku také lepší povědomí u zákazníků. S rostoucími investicemi podnik dodržuje zlaté bilanční pravidlo financování, kdy je splněna podmínka krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem. Vzhledem k pasivům je zajímavým rokem rok 2007. V tomto roce došlo k vyrovnaní cizích a vlastních zdrojů a v následujícím roce cizí zdroje prudce narostly. Důvodem růstu cizích zdrojů byla tvorba rezervy na opravu dlouhodobého majetku v roce 2007 a následně v roce 2008 tvorba další rezervy na opravu vozidel. V tomto roce byl také přijat krátkodobý bankovní úvěr, který byl do konce roku 2009 splacen. Tyto skutečnosti ovlivnily významným způsobem také ukazatele zadluženosti. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech v čase klesal. Důvodem byl růst objemu dlouhodobého majetku. Jaký trend vykazují oběžná aktiva nelze jednoznačně říci, jejich vývoj nejvíce ovlivňoval krátkodobý finanční majetek. Zásoby se TESPRA snaží udržovat na co nejnižší úrovni.

Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty plyne zajímavý vývoj hospodářského výsledku. Ten v letech 2006 a 2007 nejprve klesal a poté navzdory hospodářské krizi následující dva roky rostl. Důvodem růstu hospodářského výsledku byl provoz nové třídírný odpadů od roku 2007, kde je odpad separován a prodáván dalším zpracovatelům. To se projevilo růstem tržeb za prodej materiálu o celých 87,22 %. Díky této nové třídírně odpadů a prodeji cenných papírů se vlastně společnosti podařilo udržet tempo růstu celkových výnosů i navzdory pomalému růstu tržeb za služby v roce 2007 (pouze o 1 %). Pozitivně se na tržbách za služby projevilo provozování koupaliště od roku 2008, v němž se výkony zvýšily oproti předchozímu roku o 15,32 %. Krize se nejvíce projevila na provozovně sběrný dvůr, a to tím, že cena vykupovaných separovaných surovin začala od podzimu 2008 klesat. V roce 2008 se tento nepříznivý vývoj cen podařil kompenzovat prodejem pytlů na odpady a odpadních nádob, což je také předmětem činnosti této provozovny. Jak ukazuje horizontální

analýza výnosů, tržby z prodeje materiálu v roce 2008 rostly o 6,41 %. V roce 2009 klesla cena za separovaný odpad až na jednu třetinu původní ceny, proto kompenzace zvýšeným prodejem pytlů a odpadních nádob už nebyla účinná a tržby z prodeje materiálu klesly za rok 2009 o 33,25 %. Celkové tržby se však podařilo zvýšit díky výkonům pro město Hodonín v oblasti údržby zeleně celkem o 6,78 %. Vývoj hospodářského výsledku ovlivnil výsledky ukazatelů rentability.

Jak již bylo předznamenáno, vývoj ukazatelů rentability zaznamenal v roce 2006 a 2007 pokles kvůli poklesu zisku. Od té doby se vyvíjí stabilním, mírně rostoucím tempem. Ukazatele aktivity se vyvíjely pozitivně. O kvalitním řízení zásob v posledních dvou letech vypovídá snižující se doba obratu zásob a rostoucí obrat zásob. Zkracující se doba inkasa pohledávek z obchodních vztahů vypovídá o lepší platební disciplíně zákazníků. Současně se prodlužovala doba splatnosti závazků z obchodního vztahu. V roce 2007 dosáhla dokonce 40 - ti dní. Podle slov vedoucího ekonomického úseku byl nárůst závazků způsoben sjednaným datem splatnosti faktury za vozidlo ke svozu komunálního odpadu. Ukazatele likvidity na počátku sledovaného období mírně překračovaly doporučené hodnoty, avšak v posledních dvou letech již byly tyto doporučované hodnoty dodrženy. Výsledky jsou však ovlivněny stavovou povahou položek rozvahy. Zvýšení cizích zdrojů v roce 2008 o 49,19 % v rozvaze firmy se projevilo také v ukazatelích zadluženosti. V tomto roce se zvyšuje věřitelské riziko a celkové riziko, klesá doplňkový ukazatel koeficient samofinancování. Také úrokové krytí se v roce 2008 nejvíce přiblížilo doporučené spodní hranici 3. Z provozních ukazatelů byly k hodnocení výkonnosti společnosti využity celkem 4 ukazatele, z toho 3 jsou zaměřeny na produktivitu práce. Nákladovost výnosů by měla v čase klesat, od roku 2006 se však po zaokrouhlení celé období rovná hodnotě 0,98. Důvodem je modernizace vozového parku a techniky a také tvorba rezerv. Produktivita práce z tržeb i z přidané hodnoty do roku 2007 klesala a v posledních dvou letech se navýšila. I přes příznivý vývoj produktivity práce v posledních dvou letech společnost upozorňuje na nevyužitý potenciál pracovníků.

Analýzou finančního zdraví podniku Grünwaldovým modelem bylo jeho zdraví označeno za dobré. Taková míra finančního zdraví by podnik měla podržet při přechodných obtížích v provozní činnosti. To se potvrdilo během hospodářské krize v letech 2008 a 2009, kdy byl podnik i přes klesání cen separovaných surovin schopen využít svůj potenciál v jiných oblastech. I přes to, že je v současné době provozovna sběrný dvůr ve ztrátě, je podnik schopen dále fungovat, dokonce zvyšovat zisk.

Pomocí metody komplexního hodnocení výkonnosti podniku Balanced Scorecard byla měřena výkonnost podniku z finanční stránky, ale také z dalších tří stránek. Ze strategických cílů plyne, že se společnost snaží o to, aby dosáhla vyšší spokojenosti nejen zákazníků, ale i zaměstnanců, a chce upevňovat firemní kulturu. Společnost chce v hodnocení spokojenosti zaměstnanců dosáhnout hodnoty 5 podle škály hodnocení, což se jí nepodařilo splnit. Očekává však zvýšení spokojenosti v dalším roce, protože rekonstrukcí správní budovy se významně zlepšilo pracovní prostředí zaměstnanců. Je nutné však si uvědomit, že společnost potřebuje především motivované pracovníky. V oblasti procesů se společnosti podařilo dosáhnout požadované rychlosti služeb, obstát před recertifikačním auditem, poskytovat kvalitní služby a vymezit požadované finanční prostředky na obnovu vozového parku, který má v budoucnu znamenat snížení nákladů. To se při současném využívání zastaralé techniky nedaří. V zákaznické oblasti se společnosti podařilo dosáhnout požadované spokojenosti zákazníků a to všech tří zákaznických segmentů. TESPRA si udržuje také podíl na trhu v segmentech město Hodonín a obce. Firmě se však nedaří pronikat k soukromým subjektům kvůli velkému konkurenčnímu boji a nízkým cenám konkurence.

Na základě výsledků provedených analýz byla sestavena SWOT analýza. Byla doplněna o další údaje získané strukturovaným interview s vedoucími pracovníky. Problémy ve výkonnosti společnosti, které vyplynuly ze strukturovaného interview, se týkaly hlavně personální oblasti. Jedná se o problémy kvalifikace sezónních pracovníků, chybějící řidičské oprávnění šikovných zaměstnanců, chybějící zodpovědnost za vykonanou práci a klesající výkonnost zaměstnanců údržby komunikací a údržby veřejné zeleně, pokud nejsou pod neustálou kontrolou.

## **4.2 Oblasti možného zlepšení**

Na základě výsledků provedených analýz byly vybrány čtyři oblasti, ve kterých by společnost mohla učinit zlepšení.

- Zkreslené výsledky poměrových ukazatelů plynoucí ze stavové povahy položek rozvahy.

Rozvaha zachycuje stav aktiv a pasiv k datu rozvahy. Tento nedostatek může významným způsobem ovlivnit výsledky poměrových ukazatelů. Stavové položky jsou ve finanční analýze obecně využívány, je však třeba brát jejich povahu v úvahu a zajímat se také o bližší souvislosti. V případě společnosti TESPRA byla ovlivněna v rozvaze položka závazky z obchodních vztahů v daném období vlivem nákupu drahého zařízení ke konci roku a jeho

zaplacením až v roce následujícím. Došlo tak ke zvýšení doby splatnosti závazků a ke snížení likvidity podniku. Takto vypočtené hodnoty jsou uvedeny ve výroční zprávě. V literatuře se doporučuje (například Holečková [4]) pro výpočet používat průměrné hodnoty závazků a pohledávek. Většina podniků však toto v podnikové evidenci nevede.

- Diktování cen odběratelů separovaných surovin určených k dalšímu zpracování.

Protože využívání separovaných odpadů není v dnešní době ještě tak rozšířeno, odběratelů je málo, a proto si dovolují diktovat cenu. Pro podnik je světlym bodem budoucnosti současný trend v energetickém využívání odpadních surovin a zvyšující se péče o životní prostředí. TESPRA by se mohla zaměřit na jiné regiony při hledání odběratelů těchto surovin.

- Chybějící zodpovědnost zaměstnanců a využití jejich potenciálu.

Provozovny údržba komunikací a údržba veřejné zeleně se potýkají s klesající výkonností zaměstnanců, pokud nejsou pod neustálou kontrolou. TESPRA se snaží motivovat své zaměstnance prostřednictvím pohyblivé složky mzdy – prémie, které mohou dosáhnout maximálně 30 % hrubé mzdy. Měsíční hrubá mzda dělníka činila v roce 2009 12 000 Kč, maximální výše prémie byla tedy 3600 Kč za měsíc. O výši tohoto osobního příplatku rozhoduje vedoucí provozovny vždy na konci měsíce, přičemž zohledňuje kvalitu a rychlost vykonané práce. Několikrát během dne probíhá kontrola zaměstnanců při výkonu práce, včetně testů na alkohol, přes to TESPRA upozorňuje na nízkou výkonnost zaměstnanců. Na pracovišti chybí zodpovědnost. Skupina pracovníků pověřená na provedení určitého úkonu je sice za jeho provedení zodpovědná jako celek, ale v týmu chybí nadřízený pracovník, který by byl zodpovědný za výkon celého týmu a držel by nad zaměstnanci neustálý dohled. Doporučuji na problémových provozovnách vytvořit pracovní týmy, které by se podle možností přiřazovaly na určitý pracovní úkon společně. V každém pracovním týmu by byl určen vedoucí zodpovědný za celý tým. Výše pohyblivé složky by byla každý měsíc určena pro všechny členy pracovního týmu ve stejné výši, čímž by byla podpořena týmová práce. Mohla by být také zavedena jednorázová odměna v hodnotě 500 Kč za návrhy a doporučení od zaměstnanců, které by pomohly zlepšit výkonnost firmy.

- Získávání zákazníků v segmentu podnikatelských subjektů a živnostníků.

Podnikatelé se v první řadě řídí cenou. Nejsou pro ně zajímavé bonusy, které jim společnost TESPRA nabízí. TESPRA má dvě možnosti řešení. Bude buď klást důraz na cenu a snažit se o co nejvýhodnější nabídku, nebo zmapuje, jaké bonusy by významné podnikatelské subjekty uvítaly, a ty pak bude přidávat jako balíček ke standardním službám. TESPRA již nabízí

bonusy slevového charakteru, například slevu při dlouhodobém pronájmu velkoobjemového kontejneru nebo slevu z celkové zakázky při opakovaném zametání strojním zametačem. Zákazníci by však mohli více „slyšet“ na slovo ZDARMA. Proto by mohly být významným zákazníkům poskytovány například malé odpadové nádoby do bezplatného nájmu. Důležité však je dotazování zákazníků, co by si skutečně přáli a kterých bonusů si nejvíce cení.

V současnosti se projevuje pozitivní trend v péči o životní prostředí - třídění odpadů. Aby si lidé v regionu spojovali třídění odpadů právě se společností TESPRA, měla by se dostat co nejvíce do jejich povědomí. TESPRA již plánuje zvýšit výdaje na marketingovou komunikaci, bude poskytovat články do místních zpravodajů obcí, hlásit nabídku služeb místním rozhlasem, dávat upoutávky do místních televizí a podobně. Bude se snažit o maximální informovanost občanů, že i přes dopady globální hospodářské krize má smysl třídit a zabývat se odpady a životním prostředím. Bude se prezentovat ukázkou třídění odpadů formou hry a zapůjčením pytlů na odpadky, popelnic a kontejnerů na akcích jako je Den Země nebo Den dětí. Bude uspořádán Den otevřených dveří na sběrném dvoře pro školy a širokou veřejnost. TESPRA se rozhodla také poskytovat sponzorské dary do tombol v hodnotě 10 000 Kč a sponzorovat školní klub házené částkou 6000 Kč. Do dlouhodobé reklamy bude v roce 2010 investováno 154 000, do internetové komunikace 46 000 Kč a do podpory prodeje 53 000 Kč.

## 5 Závěr

Tématem diplomové práce bylo hodnocení výkonnosti podniku. Předmětem hodnocení se stal podnik TESPRA se sídlem v Hodoníně. Jeho hlavní činností je poskytování služeb v oblasti odpadového hospodářství, v oblasti očisty, oprav a údržby místních komunikací a v oblasti obnovy a údržby veřejné a soukromé zeleně. Tyto služby poskytuje v rámci čtyř provozoven – provozovna odpady a doprava, sběrný dvůr, údržba komunikací a údržba zeleně. Své zákazníky dělí do tří segmentů – město Hodonín, obce, obchodní společnosti a živnostníci.

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit výkonnost podniku jak pomocí finančních, tak i nefinančních ukazatelů. Mělo být diagnostikováno finanční zdraví podniku a zhodnocena komplexní výkonnost. Na základě analýz měly být definovány problémové oblasti a navržena nápravná opatření.

Pro hodnocení finanční výkonnosti podniku TESPRA byl zvolen tradiční přístup, byly využity elementární metody finanční analýzy. Metodou Balanced Scorecard byla zhodnocena komplexní výkonnost. Bylo zohledněno také působení okolí na podnik. Analýza okolí byla pojata z hlediska konkurence, byla použita Porterova analýza konkurenčních sil. Výsledky analýz byly shrnuty do SWOT analýzy, která se stala východiskem pro definování problémových oblastí.

Po provedení finanční analýzy pomocí absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů bylo diagnostikováno finanční zdraví Grünwaldovým modelem jako dobré. To znamená, že by TESPRA měla být schopna činnosti i během přechodných potíží v provozní činnosti. Věřitelé se nemusí obávat o své pohledávky a finanční politika by měla být zaměřena na upevňování finančního zdraví. Doporučením v oblasti finanční výkonnosti je zohledňování stavové povahy rozvahy. Výsledky jsou součástí výroční zprávy, a proto by měly mít skutečnou vypovídající hodnotu. Metodou Balanced Scorecard byly odhaleny některé nedostatky v oblasti získávání nových zákazníků v segmentu obchodní společnosti a živnostníci a ve spokojenosti zaměstnanců. Nedaří se také snížit náklady na opravu a údržbu vozidel. To společnost odůvodňuje nedokončenou obnovou vozového parku. Výkonnost podniku je však ovlivněna také děním v okolí podniku. Protože už při komplexním hodnocení vyplynuly na povrch problémy se získáváním nových zákazníků, bylo hodnocení vlivu okolí na podnik pojato z hlediska konkurence. Doplnující informace ke zjištěným skutečnostem byly získány strukturovaným interview s vedoucím ekonomického úseku a referentem



pro obchod a marketing. Byly odhaleny další nedostatky a navržena nápravná opatření. Problém vysoké vyjednávací síly odběratelů separovaného odpadu k dalšímu zpracování by mohla TESPRA řešit hledáním nových odběratelů v jiných regionech. Příznivý je také současný trend v energetickém využívání odpadů. Protože zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni a není dostatečně vymezena jejich zodpovědnost, bylo proto doporučeno vytvořit pracovní týmy s jedním zodpovědným vedoucím pracovníkem a navržen finanční bonus k základnímu platovému ohodnocení za návrhy a doporučení od zaměstnanců, které by napomohly zvýšit výkonnost podniku. V oblasti získávání nových zákazníků segmentu obchodní společnosti a živnostníci bylo doporučeno provedení průzkumu přání zákazníků a zavedení nových bonusů.

Výkonnost podniku TESPRA byla tedy zhodnocena jak z finanční, tak i z nefinanční stránky. Bylo ohodnoceno finanční zdraví podniku a navržena nápravná opatření ve čtyřech problémových oblastech. Cíl byl splněn.

Námětem na další řešení by mohlo být zavedení bodového hodnocení Balanced Scorecard, aby bylo možné porovnávat komplexní výkonnost podniku v čase. Hodnocení výkonnosti podniku by mohlo být rozděleno do hodnocení výkonnosti všech provozoven. Potřebná data však nebyla podnikem poskytnuta.

## Seznam použité literatury

### Literatura:

- [1] DITTMAR, A. *F409 Corporate Financial Analysis*. 1 st. ed. New York: McGraw-Hill, 2000. 404 p. ISBN 0-07-245520-9.
- [2] GRUBLOVÁ, E. a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2002. 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [3] GRÜNWALD, R. *Analýza finanční důvěryhodnosti podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. 76 s. ISBN 80-86119-47-5.
- [4] HOLEČKOVÁ, P. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s. 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.
- [5] KAPLAN, R.; S.NORTON, D.P. *Alignment systémové vyladění organizace. Jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 310 s. ISBN 80-7261-155-0.
- [6] KISLINGEROVÁ, E.; HNILICA, J. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [7] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [8] MAŘÍKOVÁ, P.; MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: EKOPRESS, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [9] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza. Metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, a. s., 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2.
- [10] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN: 80-7226-562-8.
- [11] SEDLÁČKOVÁ, H.; BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [12] ŠULÁK, M.; VACÍK E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Express, 2005. 90 s. ISBN 80-86745-33-2.

### Internetové zdroje:

- [13] Analýza konkurence, jejích úspěšných a neúspěšných kroků, jejího potenciálu. [online]. [cit. 2010-01-03]. Dostupný z WWW: <http://www.synext.cz/analýza-konkurence-jejich-uspesnych-a-neuspesnych-kroku-jejeho-potencialu.html>.

- [14] Business center [online]. [cit. 2010-01-03]. Dostupný z WWW: <http://business.center.cz/business/pojmy/>.
- [15] Ekor [online]. [cit. 2010-01-03]. Dostupný z WWW: <http://www.ekor.cz/>.
- [16] Megawaste [online]. [cit. 2010-01-03]. Dostupný z WWW: <http://www.megawaste.cz/>.
- [17] PŘIBYSLAVSKÝ, J. Systém On Line. *Balanced scorecard – jak dosáhnout podnikových ambicí*. [online]. [cit. 2010-01-04]. Dostupný z WWW: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/balanced-scorecard-jak-dosahnout-podnikovych-ambici.html>.
- [18] Rumpold [online]. [cit. 2010-01-03]. Dostupný z WWW: <http://www.rumpold.cz/>.
- [19] TESPRA HODONÍN, s. r. o. [online]. [cit. 2009-12-12]. Dostupný z WWW: [www.tespra-hodonin.cz](http://www.tespra-hodonin.cz).

#### Dokumenty firmy:

- [20] BLAHOVÁ, E. *Marketingový plán na rok 2010*. Hodonín: TESPRA HODONÍN, s.r.o., 2009. 38s.
- [21] Výroční zpráva společnosti TESPRA 2005 [online]. [cit. 2009-12-12]. Dostupný z WWW: <http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx#>.
- [22] Výroční zpráva společnosti TESPRA 2006 [online]. [cit. 2009-12-02]. Dostupný z WWW: <http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx#>.
- [23] Výroční zpráva společnosti TESPRA 2007 [online]. [cit. 2009-12-02]. Dostupný z WWW: <http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx#>.
- [24] Výroční zpráva společnosti TESPRA 2008 [online]. [cit. 2009-12-02]. Dostupný z WWW: <http://portal.justice.cz/justice2/uvod/uvod.aspx#>.
- [25] Výroční zpráva společnosti TESPRA 2009 [CD-ROM]. Hodonín: TESPRA HODONÍN, s. r. o, 2010. 87 s.

## Seznam zkratek

$B_i$	hodnota určité položky účetního výkazu
BSC	Balanced Scorecard
BV	účetní hodnota vloženého vlastního kapitálu do firmy
C	kapitál
CFROI	ukazatel rentability investic
ČSN	československá (státní) norma
DSD	doba splácení dluhů
EAT	zisk po zdanění
EU	Evropská unie
EBIT	zisk před úroky a daněmi
EBT	zisk před zdaněním
EFQM	evropský model podnikatelské úspěšnosti
EVA	ekonomická přidaná hodnota
IB	index bonity
ISO	International Organization for Standardization
Kč	koruna česká
krd.	krátkodobý
KZPK	krytí závazků pracovním kapitálem
MVA	tržní přidaná hodnota
MS Excel	Microsoft Office Excel
NOPAT	zisk z operativní činnosti
OA	oběžná aktiva
P	tržní hodnota akcií
$P_i$	hledaný vztah položek plynoucích z vertikální analýzy
PL	pohotová likvidita
Prost.	prostředky
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita celkového investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
T	daňové zatížení

t	čas
TGM	Tomáš Garrigue Masaryk
u	průměrná úroková míra z přijatých úvěrů
$u_T$	průměrná zdaněná úroková míra z přijatých úvěrů
úv.	úvěr
WACC	průměrné vážené náklady na kapitál
$\sum B_i$	suma hodnot v rámci určitého celku

## **Prohlášení o využití výsledků diplomové práce**

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo,
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3),
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona,
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30.4.2010

Klára Trávníková  
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:  
Dubňanská 1148, 696 11 Mutěnice

## Seznam vzorců

$$(2.1) \text{ EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} * C$$

$$(2.2) \text{ MVA} = P - \text{BV}$$

$$(2.3) \text{ Absolutní změna} = B_i(t) - B_i(t-1)$$

$$(2.4) \text{ Relativní změna} = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} * 100 \text{ [\%]}$$

$$(2.5) P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

$$(2.6) \text{ Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{cizí krátkodobý kapitál}$$

$$(2.7) \text{ Čistý pracovní kapitál} = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí dlouhodobý kapitál} - \text{stálá aktiva}$$

$$(2.8) \text{ Okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prost.}}{\text{dluhy s okamžitou splatností}}$$

$$(2.9) \text{ Pohotová likvidita} = \frac{\text{OA} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$(2.10) \text{ Běžná likvidita} = \frac{\text{OA}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

$$(2.11) \text{ ROA} = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} * 100$$

$$(2.12) \text{ ROCE} = \frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál}} * 100 \text{ [\%]}$$

$$(2.13) \text{ ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 \text{ [\%]}$$

$$(2.14) \text{ ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} * 100 \text{ [\%]}$$

$$(2.15) \text{ Věřitelské riziko} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \text{ [\%]}$$

$$(2.16) \text{ Vlastnické riziko} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktivita}} * 100 \text{ [\%]}$$

$$(2.17) \text{ Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

$$(2.18) \text{ Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

$$(2.19) \text{ Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

$$(2.20) \text{ Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

$$(2.21) \text{ Obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

$$(2.22) \text{ Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

$$(2.23) \text{ Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{tržby}/365}$$

$$(2.24) \text{ Obchodní deficit} = \frac{\text{pohledávky z obchodního styku}}{\text{tržby}/365} - \frac{\text{závazky z obchodního styku}}{\text{tržby}/365}$$

$$(2.25) \text{ Celková nákladovost} = \frac{\text{náklady}}{\text{tržby}} \text{ [haléřů na 1 Kč]}$$

$$(2.26) \text{ Mzdová produktivita} = \text{přidaná hodnota} / \text{mzdy} \text{ [Kč na 1 Kč]}$$

$$(2.27) \text{ Produktivita práce z přidané hodnoty} = \text{přidaná hodnota} / \text{počet pracovníků}$$

$$(2.28) \text{ Produktivita práce z tržeb} = \text{tržby} / \text{počet pracovníků}$$

$$(2.29) \text{ ROA} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

$$(2.30) \text{ ROE} = \text{ROA} * \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} * \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} * \frac{\text{aktiva}}{\text{vlastní kapitál}}$$

$$(2.31) u = \frac{\text{nákladové úroky}}{\text{bankovní úvěvě}}$$

$$(2.33) u_T = u * (1 - T)$$

$$(2.34) \text{ KZPK} = \frac{\text{OA} - \text{krátkodobé závazky} - \text{krátkodobé bankovní úv.}}{\text{zásoby}}$$

$$(2.35) \text{ DSD} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{EAT} + \text{odpisy}}$$

$$(2.36) \text{ IB} = \frac{1}{6} * \left( \frac{A}{a} + \frac{E}{e} + \frac{L}{l} + \frac{P}{p} + \frac{T}{t} + \frac{U}{u} \right)$$



## **Seznam tabulek**

Tabulka 2.1: Hodnocení finančního zdraví podniku

Tabulka 3.1: Průměrný evidenční počet zaměstnanců

Tabulka 3.2: Hospodářský výsledek společnosti za sledované období

Tabulka 3.3: Čistý pracovní kapitál za sledované období

Tabulka 3.4: Vývoj zisku za sledované období [tisíce Kč]

Tabulka 3.5: Vývoj ukazatelů rentability ve sledovaném období

Tabulka 3.6: Vývoj ukazatelů aktivity ve sledovaném období

Tabulka 3.7: Vývoj ukazatelů zadluženosti v čase

Tabulka 3.8: Vývoj ukazatelů likvidity ve sledovaném období

Tabulka 3.9: Vývoj provozních ukazatelů ve sledovaném období

Tabulka 3.10: Hodnocení finančního zdraví podniku v roce 2009

Tabulka 3.11: Balanced Scorecard společnosti TESPRA za rok 2009

Tabulka 3.12: SWOT analýza firmy TESPRA

## **Seznam obrázků**

Obrázek 2.1: Uživatelé finanční analýzy a její zaměření

Obrázek 2.2: Perspektivy Balanced Scorecard

## **Seznam grafů**

Graf 3.1: Rozdělení trhu (obce a města) okresu Hodonín v % obsluhovaných obyvatel obcí

Graf 3.2: Vývoj bilanční sumy ve sledovaném období

Graf 3.3: Vývoj aktiv ve sledovaném období

Graf 3.4: Vývoj struktury aktiv ve sledovaném období

Graf 3.5: Vývoj oběžných aktiv ve sledovaném období

Graf 3.6: Struktura oběžných aktiv ve sledovaném období

Graf 3.7: Vývoj dlouhodobého majetku ve sledovaném období

Graf 3.8: Vývoj pasiv ve sledovaném období

Graf 3.9: Struktura pasiv ve sledovaném období

Graf 3.10: Vývoj jednotlivých složek cizích zdrojů ve sledovaném období

Graf 3.11: Struktura cizích zdrojů ve sledovaném období

Graf 3.12: Vývoj hospodářského výsledku ve sledovaném období

Graf 3.13: Vývoj nákladů a výnosů ve sledovaném období

Graf 3.14: Vývoj přidané hodnoty ve sledovaném období

## **Seznam příloh**

Příloha 1: Organizační struktura firmy TESPRA Hodonín, s. r. o.

Příloha 2: Mapa procesů společnosti TESPRA Hodonín, s. r. o.

Příloha 3: Rozvaha za sledované období

Příloha 4: Výkaz zisku a ztráty za sledované období

Příloha 5: Horizontální analýza rozvahy

Příloha 6: Vertikální analýza rozvahy

Příloha 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Příloha 8: Analýza výnosů

Příloha 9: Analýza nákladů

Příloha 10: Strategická mapa Balanced Scorecard